Mémoire de recherche / novembre 2023

Diplôme national de master

Domaine - sciences humaines et sociales

Mention – sciences de l'information et des bibliothèques

Parcours – sciences de l'information et des bibliothèques et information scientifique et technique

MÉMOIRE

Dans quelle mesure le rôle d'un coordinateur permet de construire et faire perdurer un réseau de veille inter-organisationnel ?

Ellen Simmons

Sous la direction de Valérie Larroche

Maître de conférences – Enssib

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier ma directrice de mémoire, Valérie Larroche, pour son aide et sa patience dans la délimitation du sujet, ses conseils méthodologiques, son soutien et son enthousiasme pendant la rédaction de ce mémoire retardée par des temps difficiles.

Un grand merci aux enseignants et enseignantes de l'Enssib, qui m'ont soutenue pendant ces deux années de master SIBIST et m'ont permis de mûrir mes connaissances professionnelles pour mieux développer mes projets professionnels.

Nathalie Berriau, coordinatrice du réseau Ascodocpsy, m'a fourni des idées et concepts clés pour la réussite de la rédaction de ce mémoire, et je la remercie d'avoir pris le temps de partager son savoir avec moi.

Dernièrement, je remercie toute l'équipe de GISI au CEA de Cadarache, où j'ai effectué mon apprentissage, de m'avoir montré que l'intelligence émotionnelle et la croyance en mes instincts sont plus importantes que tout.

Droits d'auteur réservés

Résumé :

À l'heure où le partage de l'information et des connaissances devient crucial pour être à jour dans ses savoirs, beaucoup d'institutions commencent à se mettre en réseau pour combler un manque de savoir. C'est ici que les professionnels de l'information peuvent jouer un rôle au sein de leurs structures pour avoir des informations internes qui vont aider la direction et les experts sur place, tout en encourageant le partage entre organisations pour promouvoir leur domaine d'expertise à un niveau national ou international. Alors que de nombreux auteurs ont tenté de comprendre ce qu'est un réseau et comment on peut assurer sa pérennité à travers les rôles de tous les membres, ce travail va permettre de mieux comprendre le rôle du coordinateur. Élément essentiel, il est souvent oublié dans la littérature et dans les réseaux qui connaissent des échecs et des abandons.

Descripteurs :

Réseaux - France ; Intelligence économique ; Veille ; Renseignement électronique ; Réseaux d'information ; Travail collaboratif ; Coopération internationale ; Changement organisationnel ; Accompagnement individuel

Abstract:

At a time when sharing of information and knowledge is becoming crucial to being up-to-date in the latest breakthroughs, many institutions are beginning to network, in order to fill a gap in knowledge. This is where information professionals can play a prominent role within their organisations, to have internal information that will help management and experts on the ground, while encouraging sharing between companies, to promote their area of expertise at a national or international level. Whilst many authors have tried to understand what a network is and how its sustainability can be ensured through the roles of all members, this work will allow a better understanding of the role of the coordinator. Moreover, the coordinator is often forgotten in the literature and in networks that experience failure and rejections.

Keywords:

Networks – France; Business Intelligence; Information monitoring; Electronic intelligence; Information networks; Collaborative work; International cooperation; Organizational change; One-on-one support

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS....7

INTRODUCTION....9

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UNE STRUCTURE....13

I.1. Un service de veille au sein d'une organisation....13

I.1.1 Qu'est-ce que la veille ?....13

I.1.2. Qu'est-ce qu'un service de veille au sein d'une structure ?....15

I.2. Un métier en évolution souvent incompris....18

I.2.1. Un service apportant des connaissances à la structure....18

I.2.2. Un manque de compréhension de la part de la direction....21

I.3. La veille collaborative....25

I.3.1. La veille collaborative au sein d'une structure....25

I.3.2. La veille collaborative d'une organisation à établissements secondaires 28

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UN RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL....31

II.1. Pourquoi avoir des réseaux inter-organisationnels ?....31

II.1.1 Définition du terme « réseau »....31

II.1.2 Pourquoi et comment construire un réseau entre plusieurs organisations ?....33

II.2. Les différents modèles de réseaux....36

II.2.1. Le réseau inter-organisationnel abandonné à l'initiative d'une organisation : le cas de la Banque de données en Santé Publique....36

II.2.2. Le réseau inter-organisationnel pérenne à l'initiative d'une organisation : réseau de veille en tourisme, Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité....37

II.2.3. Le Groupement d'Intérêt Public : le cas d'Ascodocpsy....39

II.3. La nécessaire implication des employeurs des membres du réseau....41

II.3.1. L'engagement de la direction....41

II.3.2. La direction : un soutien financier et humain, mais pas plus....43

L'IMPORTANCE D'UNE PERSONNE QUI PERSONNIFIE LE RÉSEAU : LE COORDINATEUR....47

III.1. Le rôle vital de la coordination....47

III.1.1. La pérennité et l'évolution garantie par un référent....47

III.1.2. Savoir « poser le cadre » pour faire évoluer le réseau dans le bon sens....49

III.2. Quelles compétences pour être coordinateur d'un réseau ?....52

III.2.1. Connaissances du domaine : importantes, mais pas obligatoires....53

III.2.2. Des compétences en management....55

III.3. Le rôle de l'animateur pour maintenir l'engagement....58

III.3.1 Le coordinateur : pour la construction du réseau....58

III.3.2. Le coordinateur : pour la pérennité du réseau....60

CONCLUSION....65

SOURCES....67

BIBLIOGRAPHIE....69

ANNEXES....77

Droits d'auteur réservés

TABLE DES MATIÈRES.....87

Droits d'auteur réservés

Sigles et abréviations

ADBS : Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation

BDSP : Banque de Données en Santé Publique

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CEA : Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives

CME : Commission Médicale d'Établissement

CRIS : Centre de Ressources en Information Scientifique

CRTC : Chambres Régionales et Territoriales des Comptes

EHESP : École des Hautes Études en Santé Publique

GIP : Groupement d'Intérêt Public

GISI : Groupe d'Ingénierie et Systèmes d'Information

IE : Intelligence Économique

SI : Système d'Information

UMR : Unité Mixte de Recherche

VS : Veille Stratégique

Droits d'auteur réservés

INTRODUCTION

« *Un réseau social est un tissu de solitudes reliées* » (Damasio, 2019)

L'origine du sujet choisi pour ce mémoire

L'idée pour le sujet de ce mémoire s'est développée pendant mon apprentissage au CEA de Cadarache, près d'Aix-en-Provence. Le CEA est un organisme public de recherche à caractère scientifique, technique et industriel complexe avec un découpage géographique à travers le territoire français, qui a été créé en 1945 afin d'étudier et de développer des applications issues du nucléaire. Les neuf centres et le siège social sont répartis en huit régions et deux d'entre eux sont situés en Île-de-France avec le siège social. Il existe deux types de centres : cinq sont dédiés aux applications militaires ; les quatre autres, dont le centre de Cadarache, sont des centres d'étude civils. Aujourd'hui, les sites de Paris-Saclay, Grenoble et Cadarache sont les seuls à avoir un centre de documentation. Celui de Marcoule, le quatrième centre d'étude civil, a fermé ces portes très récemment. En ce qui concerne la documentation, les professionnels sont de plus en plus inquiets, en voyant des réductions de budget et une nécessité de prouver son intérêt aux décideurs. Le centre de Paris-Saclay a déjà recruté des apprentis auprès de l'ENSSIB pour améliorer leur service et pour pouvoir défendre leur intérêt auprès de la direction. Chaque centre ayant ses spécificités, il est normal que pour la recherche d'information, la veille et la documentation, chacun se positionne sur des thématiques plus spécifiques. Cependant, tous faisant partie du même organisme public, il se peut qu'un échange d'informations soit nécessaire, renforçant le besoin d'un dialogue.

En tant qu'apprentie en Information scientifique et technique, j'ai pu participer aux réunions du centre de documentation de Cadarache, ainsi qu'au réseau réunissant tous les groupes de veille et de documentation des trois centres disposant encore d'un centre de documentation avec des veilleurs. Ce réseau n'a pas de nom, ni de représentant. L'objectif de ces réunions et de ce réseau, m'a-t-on dit, est d'assurer que l'échange de veille entre les trois centres se passe au mieux. Le centre de Paris-Saclay, avec le plus de personnel et de moyens financiers et un rattachement direct à la direction générale du CEA, a plus de poids lors des décisions prises pendant les réunions. Mais je restais perplexe lors de ces échanges : que faisons-nous ? Pourquoi étions-nous là ? Qui étaient ces veilleurs et pourquoi, malgré l'importance remarquable de la veille scientifique et technologique pour trouver de l'information et des connaissances pertinentes, est-elle si oubliée, voire parfois supprimée entièrement au sein d'une organisation de recherche scientifique ?

Je n'ai pu participer qu'à quelques réunions, mais je me rappelle mon étonnement et de mon incompréhension face à ces moments de partage. Je ne pouvais pas comprendre comment une conversation mensuelle entre les trois centres de veille, existants pour assurer le bon fonctionnement et déroulement de la recherche d'information, pouvait être si banale pour les personnes concernées et ne faisait rien pour garantir la survie des centres de documentation et de veille. Je pense au centre de Marcoule qui a dû licencier ses professionnels de l'information et aux centres de Paris-Saclay et de Cadarache qui embauchent des apprentis, dont moi, pour essayer d'améliorer leurs services et les rendre plus performants pour ne pas être abandonnés à leur tour. Un réseau qui existe entre plusieurs centres d'une même entreprise ou organisme devrait avoir plus d'utilité et garantir un meilleur fonctionnement des centres, assurant leur survie et la pérennité de ces services.

Droits d'auteur réservés

L'angle choisi pour analyser et étudier le sujet

Toute cette réflexion m'a mené à comprendre que je suis très marquée par la difficulté de faire vivre ce réseau, même aux moments d'échanges importants pour les centres, ainsi que le manque flagrant d'un référent. Le réseau existe surtout pour discuter de la veille et de l'échange d'information selon la recherche effectuée par les chercheurs. Lors de mes recherches pour ce mémoire, j'ai donc décidé de me concentrer sur les réseaux de veille qui font la mise en commun de la recherche d'information. Les réseaux de documentalistes peuvent ressembler aux réseaux des bibliothèques, qui s'envoient et partagent des documents afin de mieux desservir leurs publics. Il sera intéressant de voir si un réseau de veille sera impacté différemment ou s'il a des besoins différents pour la coordination. Les réseaux de veille sont moins discutés dans la littérature professionnelle et sont donc un sujet intéressant à étudier pour ce mémoire.

La veille, dans toutes ses formes

Les réseaux de veille sont moins étudiés, parce que la veille est un domaine bien plus récent que la documentation ou les bibliothèques. Nous la connaissons sous plusieurs noms : l'intelligence économique ou la business intelligence… Mais un terme moins connu est le renseignement. Afin de bien comprendre ce qu'est un réseau de veille, nous allons prendre un moment pour définir la veille en la comparant tout particulièrement avec le renseignement, une méthode de recherche d'informations peu connue. Cette comparaison nous permettra de comprendre si le rôle du coordinateur change selon le type de réseau qu'il anime. Dans le renseignement, les experts parlent d'« analystes », pour la veille, nous entendons parler de « veilleurs », ceux qui réalisent la veille, mais aussi de « documentalistes », ceux qui peuvent gérer de la documentation et qui sont également formés pour faire de la veille. Le coordinateur d'un réseau de veille doit pouvoir travailler avec ces professionnels et il sera intéressant par la suite de voir quel impact le métier ou le domaine de travail va avoir sur l'animation.

Pourquoi un focus sur les réseaux inter-organisationnels ?

Le réseau du CEA n'étant pas inter-organisationnel, il ne sera pas un cas approprié à étudier. Cependant, il sera utile pour comparer aux réseaux inter-organisationnels afin de comprendre les différences entre un réseau inter-organisationnel et un réseau entre plusieurs structures d'une même organisation. Si j'ai choisi d'analyser les réseaux inter-organisationnels, c'est parce que le manque de littérature sur ce sujet me fascine. Il est vrai qu'un réseau peut être un réseau quelle que soit sa forme et ses membres au sein d'une même entreprise ou non, mais voyant que des réseaux inter-organisationnels existent, je me demandais comment un réfé-

Droits d'auteur réservés

rent pouvait gérer et rendre pérenne un tel service. Pour le CEA, penser à choisir un référent pour le réseau de veille est compliqué puisqu'il y a des conflits d'intérêt entre ceux qui sont proches géographiquement et hiérarchiquement de la direction générale et ceux qui ne le sont pas. Mais comment plusieurs organisations peuvent-elles possiblement se mettre d'accord entre elles, en sachant qu'elles ont toutes des financements, des équipements et une manière de fonctionner très différentes les unes des autres ? En découvrant des réseaux que nous allons étudier dans ce mémoire, j'ai souhaité étudier ce sujet peu abordé dans la littérature professionnelle.

Ce mémoire va se concentrer sur la pérennité des réseaux de veille et sur la compréhension de ce que peuvent faire tous les acteurs, que ce soit les professionnels de l'information, les décideurs, les experts au sein de l'entreprise et d'autres pour éviter des facteurs d'échec qui sont mal identifiés malgré de nombreux réseaux en échec, voire en abandon. Le focus portera donc sur le rôle de la coordination qui, selon sa définition, doit savoir associer tous les autres rôles pour les faire collaborer durablement. Il est très difficile de trouver des réseaux de veille qui n'ont pas perduré, nous allons donc surtout nous intéresser aux réseaux de veille existants, avec un regard sur un réseau qui n'existe plus aujourd'hui.

La problématique

Nous pouvons nous demander : dans quelle mesure le rôle d'un coordinateur permet de construire et faire perdurer un réseau de veille inter-organisationnel ?

Dans une première partie, nous allons chercher à comprendre la place de la veille au sein d'une structure grâce à l'analyse de textes et en confrontant les idées des auteurs sur la veille au sein d'une organisation, ainsi que le métier de professionnel de l'information en évolution, souvent incompris et en effectuant une analyse de la veille collaborative. Par la suite, la deuxième partie se consacre à la place de la veille au sein d'un réseau inter-organisationnel en soulignant l'intérêt d'avoir ces types de réseaux, suivi par une analyse de cas concrets pour comprendre les différents modèles de réseaux de veille et en passant par la nécessaire implication des employeurs des membres du réseau. Dernièrement, la troisième partie nous permet de mettre en avant le coordinateur, la personne physique ou morale au réseau, en examinant le rôle vital de la coordination en comparant les cas concrets du réseau du CEA et un réseau réussi, suivi d'une étude de la notion de « poser le cadre » pour faire évoluer ce dernier et en terminant sur les compétences requises pour être coordinateur.

Ce mémoire est exploratoire, c'est-à-dire qu'il vise à clarifier et à répondre au mieux à la problématique posée. Lors de la rédaction, je me suis rendu compte qu'il y a des entretiens que j'aurais aimé mener pour avoir plus de points de vue et des documents que j'aurais aimé trouver, comme les fiches de poste des documentalistes, analystes et veilleurs pour voir comment leur organisation leur permettait de travailler au sein de leur structure, tout en garantissant suffisamment de temps pour contribuer à un réseau. Le travail réalisé permet de répondre amplement à la problématique, mais davantage d'informations aurait permis d'ouvrir le sujet et de voir le rôle de coordinateur comme celui de négociateur et voir plus en détail comment il assure la pérennité d'un réseau de veille inter-organisationnel.

Droits d'auteur réservés

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UNE STRUCTURE

Dans cette partie, nous allons analyser et avoir une discussion autour de divers textes de la littérature professionnelle, avec une confrontation particulière des textes liés à la veille et au renseignement.

I.1. Un service de veille au sein d'une organisation

Pour commencer ce mémoire et pour répondre à la problématique, nous devons tout d'abord chercher à comprendre ce qu'est la veille et à quoi ressemble un service de veille pour ensuite pouvoir mieux comprendre le concept et la mise en place d'un réseau de veille.

I.1.1 Qu'est-ce que la veille ?

Selon l'ADBS, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation, la veille, processus de recherche d'information arrivé en France dans les années 80, est un « dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc. » (« Termes généraux | Veille | ADBS », s. d.) La veille se distingue de la recherche simple de l'information, puisque les systèmes informatisés tels les flux RSS, l'abonnement à des newsletters et aux réseaux sociaux permettent de programmer une veille automatisée et d'accélérer la démarche de recherche (*Veille informationnelle | Glossaire CRFCB*, 2012). La veille peut être réalisée par des étudiants pour un cours, ou par des enseignants, des bibliothécaires, des documentalistes et tous les professionnels de l'information au sein d'universités, d'entreprises, d'associations, etc.

Ce terme est mis en lien avec l'Intelligence économique, arrivée en France dans les années 90, qui est définie comme « Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. » (« Termes généraux | IE | ADBS », s. d.). Pour l'ADBS, la veille et l'IE ne sont pas synonymes, puisque la veille relève de la surveillance de son domaine, alors que l'IE est plus globale et concerne non seulement la veille, mais aussi le traitement et la diffusion des informations aux responsables des structures. Elle garantit aussi d'avoir des informations sur les forces et faiblesses au sein d'une structure alors que la veille se limite à l'e-réputation externe.

Guillaume Ebelmann, de son côté, définit les différences entre la veille et l'IE comme tel : l'IE est le résultat des actions de la veille, combiné avec des actions d'influence et même la protection du patrimoine. En effet, selon l'auteur, l'IE serait « d'une part la capacité d'influence, c'est-à-dire l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés ; d'autre part la protection du patrimoine informationnel, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques... face aux risques liés à la négligence ou à la malveillance » (2003). La veille relève donc plus de la collecte, alors que l'IE s'intéresse non seulement à la collecte, mais aussi au traitement et à la diffusion de l'information. La nature de la veille serait, se-

Droits d'auteur réservés

lon lui, la phase de collecte qui traite de nombreux domaines comme la concurrence, la technologie, etc. alors que la nature de l'IE est la compréhension de l'information collectée et analysée par le service de veille.

Plusieurs types de veille existent selon les personnes physiques ou morales et le besoin : innovante, concurrentielle, scientifique, technique, stratégique, juridique, l'e-réputation, etc. (Jacqueroud, 2015). Cela dépend de ce dont a besoin le veilleur, qui cherche les informations dans des sources variées pour avoir les données qui répondent à ce besoin. HIRAMYS, une société de conseil et de formation en développement commercial spécialisée dans la détection d'opportunités d'affaires, définit la veille stratégique comme « la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements susceptibles d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise » (Jacqueroud, 2015). Ils mettent la veille stratégique en lien avec l'IE, mais précisent qu'elle est une composante de cette dernière. L'IE serait aussi capable d'analyser l'environnement interne de l'organisation. Ils vont plus loin en expliquant que la veille a un trait « anticipatif » permettant à l'entreprise de comprendre l'évolution potentielle et de prendre les décisions nécessaires. Comme Ebelmann, Léna Jacqueroud explique que ces deux notions « s'imbriquent » l'une dans l'autre et sont complémentaires dans le monde économique. En effet, l'IE s'intéresse, comme indiqué par son nom, à l'économie, tandis que la veille peut s'appliquer à de nombreux domaines, comme expliqué par l'ADBS.

Le terme « renseignement » utilisé dans la définition de la veille de HIRAMYS est intéressant puisque selon le Manuel de l'Intelligence économique, l'IE peut avoir deux significations : la veille stratégique ou concurrentielle, ou le renseignement. L'auteur précise que, contrairement à l'IE qui s'intéresse à l'économie et la veille qui est utilisée dans tous les domaines, le renseignement est fortement encouragé par le patriotisme et le nationalisme. D'autres professionnels valident cette définition, en rappelant que lors de son invention au XIX^{e} siècle, ce terme était associé aux services spéciaux des différents États et à la méfiance envers les autres. L'auteur insiste sur le fait qu'une mauvaise représentation des services secrets au cinéma fait que le terme est à la fois familier, mais très mal compris par la majorité de la population (Bulinge et Boutin, 2015). Harbulot estime qu'avec le temps, cette méfiance des États s'est introduite dans la guerre économique et le besoin de maintenir l'identité de son État avec la globalisation. Ceci explique peut-être pourquoi nous n'avons jamais connu la fin des inégalités : « pour tous, l'exacerbation de la compétition internationale transforme les informations stratégiques en enjeux cruciaux, alors que leurs technologies comportent des failles rendant vulnérables leurs usagers » (Harbulot, 2012). Depuis plus de quarante ans, l'information est devenue « liquide » selon l'auteur, et aurait pu être le début de la fin des inégalités, et l'accès à l'information aurait dû garantir la paix.

Mais que cela soit pour le service secret ou une politique économique, le renseignement ressemble beaucoup à la veille ou l'intelligence économique. Selon Bulinge et Boutin, les définitions fournies par le Larousse, le Petit Robert et Hachette du terme « renseignement » renvoient toujours à la notion d'information et le fait de notifier un individu, ce qui réduit le sens du terme et ne nous permet pas d'en comprendre le vrai concept (2015). Les définitions existantes ne sont pas conformes puisque le renseignement est « une pratique empirique avant d'être un objet théorique ». Cependant, certains praticiens définissent le renseignement comme « l'ensemble des activités qui permettent de répondre aux besoins en renseignements (orientation, recherche, exploitation, diffusion) ». De son côté, Bondu

Droits d'auteur réservés

rappelle que la veille est aussi un ensemble d'activités : la définition des besoins, la phase de collecte, la phase d'analyse et la phase de diffusion (2017). Bulinge et Boutin donnent leur propre explication quant au processus de renseignement : « expression des besoins en renseignements, recherche/collecte des données, évaluation/traitement des données, analyse/synthèse des informations et diffusion des renseignements sous forme de synthèses » (2015).

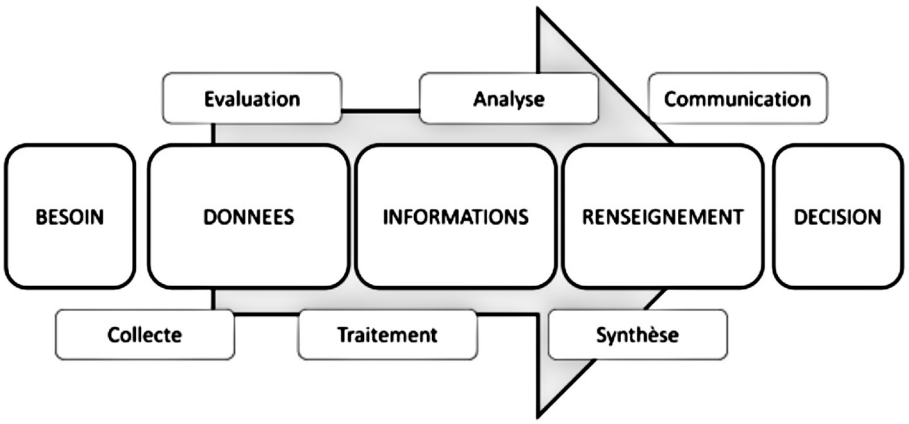

Illustration 1: Le processus de la veille – Bulinge (2012)

Guillaume Ebelmann démontre un processus similaire, mais plus détaillé pour la veille : l'expression des besoins, critères de choix d'une source d'information, rechercher et collecter les informations, traiter les informations collectées et diffuser l'information synthétisée et mémoriser le déroulement et les résultats de veille (2003).

Suite à cette analyse, nous pouvons comprendre qu'il y a plusieurs moyens pour faire une recherche d'information. La veille, le renseignement et l'IE se ressemblent beaucoup et peuvent même se compléter dans certains cas. Cependant, l'IE est surtout utilisée dans les structures à activité économique alors que le renseignement peut être utilisé dans de nombreux domaines comme l'économie, l'anthropologie, l'histoire, etc. (2015), tout comme la veille. Le renseignement semble privilégier le patriotisme et le service secret, ce qui explique pourquoi il est très peu connu et étudié en sciences humaines et est un terme utilisé par le service secret français (Directeur Générale de la Sécurité Extérieur, s. d.). La veille est le terme le plus utilisé et le plus connu des diverses entreprises et organisations, remplaçant même le renseignement et l'IE, c'est pour cela que nous allons le privilégier à travers ce mémoire. Cependant, nous allons continuer à comparer la veille avec le renseignement pour comprendre comment leurs services sont mis en place. Dans la suite, nous allons chercher à comprendre ce qu'est la nature d'un service de veille, c'est-à-dire une étude des acteurs, des technologies, des ressources, etc. Cette analyse, en comparant avec les services de renseignements et de l'IE, permettra de comprendre les différences et les similarités entre ces services et de savoir ce qu'est réellement un service de veille.

I.1.2. Qu'est-ce qu'un service de veille au sein d'une structure ?

Nous venons de comparer la veille, l'IE et le renseignement afin de comprendre les différences et les similarités que nous étudions dans ce mémoire. Avant de passer à la veille collaborative inter-organisationnelle, il est important de comprendre ce qu'est un service de veille et ce qu'il fait au sein d'une structure.

Droits d'auteur réservés

Un individu qui souhaite avoir des informations sur un sujet, que ce soit dans le cadre de ses études, pour suivre un sujet intéressant de près ou autre, va mettre en place une veille qui va répondre à ce besoin et au manque d'informations. Quel que soit le domaine de recherche (scientifique, écologique, juridique, etc.), la veille permet de collecter des informations potentiellement intéressantes et de ne pas perdre trop de temps en faisant une recherche manuelle plus longue. Une fois le besoin cerné, l'individu va réfléchir aux ressources qui contiennent les données et les connaissances pertinentes afin de faire un choix éduqué et réfléchi. Ensuite, le choix d'un ou plusieurs logiciels est nécessaire, ces « plateformes de veille » vont automatiser la surveillance des ressources choisies et la collecte des informations en ligne (Jacqueroud, 2015).

En entreprise, une veille réalisée par des professionnels consiste, pour les premières étapes, en la même logique. Anticiper les changements externes, comme une évolution de la concurrence, la réputation de l'entreprise et autres, garantissent la compétitivité et la pérennité de l'organisation (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). Le besoin d'une entreprise à activité économique est, comme nous avons pu le voir, d'avoir des connaissances stratégiques et économiques. La cellule de veille se concentre donc sur la veille stratégique, parmi d'autres tandis que l'IE, complète la veille stratégique avec une analyse interne de l'entreprise (Jacqueroud, 2015). Cependant, d'autres auteurs vont plus loin en rappelant qu'avant de cerner le besoin, il faut avoir un service de veille ! C'est le cas du service documentaire de l'équipe ESR à Montpellier suite à la création des unités de recherche mixtes. Pour cerner les besoins en information dès le début du projet, un audit est réalisé pour comprendre les besoins ou les changements nécessaires si le service de veille est déjà préexistant au sein de la structure (Bodart et Falize, 2006). Ces auteurs insistent sur le fait que pour créer un service de veille et exprimer correctement les besoins, il faut sensibiliser et mobiliser les documentalistes, ainsi que toutes les équipes de l'organisation, afin d'être sûr que le service fonctionne correctement. Les professionnels embauchés pour assurer la veille doivent être du domaine de l'information, avec, dans les limites du possible, une connaissance des bases du sujet qu'ils vont traiter pour sa structure et sa direction. Dans un service de renseignement, les acteurs ne sont pas des veilleurs, ni d'autres professionnels de l'information, mais ont une grande diversité de métiers et de connaissances : interprétateurs d'images, informaticiens, linguistes, cryptanalystes, mathématiciens, etc. (Bulinge et Boutin, 2015). La nature de leur travail n'est pas de savoir chercher l'information ou les données comme un veilleur, mais de savoir les traiter et les analyser pour déterminer leur pertinence, puis les envoyer après la rédaction de synthèses, qui va permettre aux décideurs de faire le choix pertinent pour la sécurité du pays (Directeur Générale de la Sécurité Extérieur, s. d.). Du côté de la veille, Lesca et Caron-Fasan semblent d'accord avec cette mise en place du projet de veille proposée par Bodard et Falize, en insistant sur le fait que « la conception et le déploiement de ce type de dispositif […] n'est possible qu'à la condition qu'une équipe de projet ait été identifiée, un périmètre défini, des besoins en information et des sources d'information en terrain, humaines et sensorielles identifiées... » (2008). Ils insistent aussi sur le fait que les experts et les professionnels doivent connaître les différents facteurs d'échec et d'abandon afin de les éviter et ainsi assurer la réussite d'un projet. Les échecs sont souvent dû à un manque de compréhension de la part de la direction ou d'un manque de confiance de la part des professionnels de l'information. Un manque de littérature sur le renseignement fait qu'il est difficile de savoir com-

Droits d'auteur réservés

ment un service de renseignement est créé, mais nous pouvons supposer qu'un service secret aura des audits menés pour être sûr que le besoin soit cerné et que les professionnels choisis soient formés.

Alors que dans certaines entreprises, la veille est gérée par une équipe de professionnels de l'information (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008), chez d'autres, les activités de veille peuvent être réparties dans plusieurs cellules. La cellule centrale consiste en un manager, un coordinateur et un analyste qui travaillent tous à plein temps. Le traitement et l'évaluation de l'information est réalisé par cette cellule, mais aussi par d'autres cellules qui consistent en salariés experts de leur domaine de compétences. Ils vont assister les veilleurs à temps partiel, grâce au coordinateur qui assure l'échange entre les différentes cellules (Guechtouli et Boudrandi, 2012). Il faut noter que ce cas relève de plusieurs structures d'une même entreprise, mais ils n'ont qu'une seule cellule centrale et non pas une cellule centrale par structure. Au sein d'une entreprise, il est possible de trouver des réseaux de veille afin de promouvoir le service auprès de tous les acteurs. Une fois l'audit fait, il faut s'assurer que les résultats soient exploités pour faire comprendre le but de ce projet à tous les acteurs (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). En ce qui concerne les services de renseignement, les acteurs sont regroupés au sein d'une « communauté » pour leur propre protection (Bulinge et Boutin, 2015).

Ensuite, il faut passer à l'enquête des besoins afin de comprendre quelles ressources sont nécessaires et essentielles : la définition se fait pendant une réunion avec le public à qui la veille est destinée, afin de connaître le vocabulaire, les objectifs et le mode de diffusion souhaité (Bodart et Falize, 2006). Manuelle Guechtouli, de son côté, rappelle que la tâche de collecte peut sembler surhumaine vue la quantité disponible pour une entreprise : « les informations publiées, les informations collectées via les clients, les fournisseurs, les vendeurs, etc. » (2014) et c'est ici que le manque de compréhension ou de confiance peuvent devenir un facteur d'échec si l'audit n'est pas réussi. Selon Guillaume Ebelmann, c'est aussi le moment pour identifier des premières sources écrites (littérature grise, bases de données, etc.) et sources orales (médias, contacts, manifestations, experts, etc.) (2003). Pour les services de renseignement, nous retrouvons des similarités avec ce que Bulinge et Boutin appellent « l'acquisition des données » : une fois les besoins exprimés, les ressources sont choisies selon leur utilité et leur disponibilité. Ce sont soit des « capteurs » dont les données sont recueillies par des dispositifs technologiques, soit des « agents » qui sont des êtres humains avec des informations utiles et intéressantes pour les responsables (2015). Ce service va renseigner au niveau stratégique. La notion de littérature ou de sources écrites est moins utilisée, mais les « capteurs » consistent en l'interception radiotéléphonique, les images des satellites, etc. Certains acteurs seront même formés pour faire du cyber-renseignement, comme la surveillance normalement illégale des réseaux numériques.

Une fois le sujet compris, le besoin éclairé et les types de sources identifiés, les veilleurs peuvent passer à l'activité principale, c'est-à-dire le traitement des données. La société HIRAMYS décrit les outils nécessaires pour effectuer la veille, particulièrement les sources écrites. Les plateformes de veille sont soit gratuites (options et manipulations limitées, souvent utilisées par des individus ou par des entreprises avec un budget plus restreint), soit payantes. Des sociétés spécialisées dans la veille peuvent assister une structure en proposant des formations ou même en assurant la veille pour l'entreprise (2015). De son côté, Manuelle Guechtouli a interviewé des professionnels qui insistent sur le fait que les outils sont bien utiles et utilisés, mais pas par tous les acteurs impliqués dans la veille. Les veilleurs sont classés en quatre catégories : les veilleurs formels à temps plein, les veilleurs formels à mi-temps, les veilleurs informels (ceux qui ne sont pas « contraints » pour participer) et les veilleurs potentiels qui n'ont aucun contact avec

Droits d'auteur réservés

les veilleurs formels et ont un lien informel avec les décideurs (2014). Dans des bibliothèques universitaires, on retrouve ce même système de veille et ces acteurs qui ont souvent leurs propres réseaux et se servent majoritairement d'abonnements payants et d'outils d'alerte en ligne (Guechtouli et Boudrandi, 2012).

Les natures de la veille et l'IE se ressemblent tellement que la littérature décrit le service de l'IE comme un service de veille, bien que l'IE fasse des recherches internes à l'entreprise. Mais la nature du service de renseignement est bien différente de celui de la veille. Ce n'est non seulement le besoin et le public à qui la recherche est destinée qui sont diverses, mais cette diversité s'applique aussi aux professionnels qui sont embauchés. Le renseignement recrute beaucoup de personnes de domaines différents, alors que la veille consiste majoritairement en professionnels de l'information. En théorie, leurs tâches se ressemblent, mais leurs acteurs modifient l'importance des étapes : le renseignement priorise le traitement, alors qu'un veilleur en centre de recherche ou en entreprise va accorder plus d'importance à la collecte et laisser les responsables décider quelles informations leur conviennent le plus. La nature d'un service de veille est d'être capable d'être mis en place dans diverses structures (recherche, entreprises, associations), de traiter de diverses disciplines, d'avoir des professionnels formés à la recherche d'information et de répondre aux besoins des décideurs afin d'aider la structure dans ses recherches ou pour se projeter à l'avenir. Cependant, le rôle de ce service peut être mal compris au sein de sa structure.

I.2. Un métier en évolution souvent incompris

Maintenant que nous comprenons ce qu'est la nature de la veille et d'un service de veille au sein d'une structure, nous pouvons chercher à comprendre ce qu'apporte vraiment ce service à sa structure et comment il doit faire face au manque de compréhension de la part des décideurs.

I.2.1. Un service apportant des connaissances à la structure

Comme nous avons pu l'observer, un service de veille a pour objectif de renseigner les décideurs afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées. Mais est-ce que chaque type de structure nécessite les mêmes types d'informations ? Nous allons nous servir de la littérature pour démontrer les différentes structures qui existent dans les deux secteurs principaux, le privé et le public selon les différents domaines.

Maintenant que nous connaissons les différentes définitions de la nature d'un service de veille, il est important de comprendre qu'il existe diverses structures nécessitant toutes des informations variées. Le service de renseignement, comme nous avons pu l'apprendre, nécessite des informations pour la sécurité d'un État en espionnant d'autres États ou des groupes d'individus (Bulinge et Boutin, 2015). Dans le monde des entreprises, des associations et des organisations, les demandes et les attentes de ce que peut faire un service de veille sont variées.

Pour comprendre quelles sont les attentes selon les types de structures, examinons les trois secteurs qui existent : privé, public et associatif. Selon une étude

Droits d'auteur réservés

par l'ADBS, il y a deux types d'entreprises du secteur privé qui proposent des offres d'emploi :

- celles qui cherchent à employer des professionnels de l'information dans leurs cellules de veille ou d'IE ;
- « les cabinets de conseil, les prestataires en intelligence économique, les agences médias et e-réputation » (Crastes, 2015).

Le premier type relève de l'industrie, comme l'industrie pharmaceutique, l'aéronautique, l'automobile, l'agroalimentaire, etc. ainsi que de la banque, de la finance et des assurances. Ils proposent plus d'offres d'emploi pour les jeunes avec des stages et des offres d'apprentissage. Ce ne sont pas des entreprises spécialisées dans la recherche d'information et de veille, mais des entreprises qui souhaitent bénéficier de cette expertise afin de répondre à leurs besoins d'informations.

Le deuxième type relève des entreprises qui se spécialisent dans les professions de l'information et de la documentation. Elles vont venir en appui aux entreprises et apporter une expertise externe, comme pour la mise en place d'un service de veille ou d'IE, ou même proposer aux entreprises d'installer dans leurs locaux des bureaux où des prestataires peuvent travailler, ce qui peut permettre à certaines entreprises de réduire leurs coûts, tout en gardant un travail réalisé par des professionnels experts dans le domaine de l'information. Le CEA de Cadarache utilise des prestataires pour assurer la documentation et la veille au sein de la structure avec une chargée de veille salariée du CEA qui surveille la qualité du travail rendu.

D'autres domaines d'activités du privé proposent une offre d'emploi bien moindre pour les professionnels de l'information. Les domaines comme l'énergie, les transports, les services informatiques, le tourisme, les télécoms, etc. proposent plus de cinq fois mois d'offres d'emploi dans ce domaine que l'industrie et les finances (Crastes, 2015).

Dans l'industrie, nous retrouvons des structures à activité économique, comme l'automobile et l'aéronautique parmi d'autres. C'est ici que l'IE et la veille peuvent jouer un rôle crucial en apportant des connaissances internes permettant de mieux prévoir les décisions stratégiques à prendre pour une évolution favorable de l'entreprise :

- une veille concurrentielle pour identifier les concurrents, les produits substituts et les prix ;
- une veille commerciale pour identifier les clients, les fournisseurs et les distributeurs ;
- une veille sur l'e-réputation afin de déterminer les commentaires positifs et négatifs à propos de l'entreprise ;
- une veille technologique ou innovante pour les entreprises qui souhaitent connaître les progrès dans leur domaine pour ne pas perdre de l'avance.

La vision stratégique et l'IE sont donc un ensemble d'analyses et de collectes de données impératif pour permettre aux décideurs de faire des choix éclairés concernant l'avenir de l'entreprise (Guechtouli, 2014). En effet, Guillaume Ebelmann est d'accord en rappelant qu'« il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne sait où il va » (2003). En se demandant si la veille est utile pour toutes les entreprises, il répond que chez une entreprise sans veille, on note régulièrement une absence de stratégie et un manque d'anticipation ou de réaction au niveau de la direction. Souad Kamoun-Chouk est du même avis en insistant sur le fait que la veille stratégique permet de :

- réduire l'incertitude ;

Droits d'auteur réservés

- éviter des surprises stratégiques désagréables ;
- augmenter la capacité d'innovation de l'entreprise ;
- anticiper l'évolution de l'environnement.

Selon elle, la présence du service de veille et une plus grande accessibilité aux informations va stimuler la créativité, ce qui va générer à son tour un plus grand besoin d'informations (Kamoun-Chouk, 2009).

En ce qui concerne les banques et les finances, les besoins en veille vont être tout autant stratégiques en répondant à leurs contraintes spécifiques (Crawl, 2022) :

- une veille réglementaire permet d'avoir des informations sur le changement d'un taux ou de connaître les nouvelles méthodes pour confronter la fraude ;
- une veille concurrentielle permet de connaître les méthodes et les techniques des concurrents afin de proposer de meilleures solutions et d'anticiper les évolutions dans son secteur d'activité ;
- une veille innovante permet de connaître les start-ups et de trouver des idées intéressantes pour prendre l'avantage sur la concurrence.

Les structures qui ne peuvent ou ne veulent pas avoir un service de veille avec des veilleurs embauchés directement par eux se tourneront vers les cabinets de conseils et les prestataires pour avoir l'expertise qui correspond à leurs besoins (Crastes, 2015). En effet, chaque cabinet a une spécialité comme SOCOTEC qui est spécialisée dans la veille réglementaire (Tadier, s. d.) et EOWIN qui recrute des professionnels de veille, de documentation et d'archives qui sont diplômés en défense, chimie, télécoms, etc. (EOWIN, s. d.).

Dans le secteur public, les offres d'emploi sont bien moindres et proviennent essentiellement des Chambres de commerce et d'industrie, des collectivités territoriales, des régions et des agences locales de développement (Crastes, 2015). Si nous prenons l'exemple des Chambres de commerce et de l'1ndustrie, elles recrutent des veilleurs qui vont assister les entrepreneurs dans la maîtrise de l'information et dans l'innovation de leurs entreprises. Prenons l'exemple de la CCI de Bretagne (CCI Bretagne, s. d.) :

- une veille brevets pour surveiller l'activité technologique de son secteur et connaître les nouveaux brevets d'invention qui sont déposés ;
- une veille stratégique ;
- une veille internet pour une collecte d'informations générales sur Internet ;
- une veille normative et réglementaire.

Il n'est pas nécessaire de passer par tous les exemples donnés par secteur, mais il est clair qu'il existe une veille pour tout la monde et que même les domaines d'activités qui recrutent moins peuvent en bénéficier (Ebelmann, 2003). Dans le secteur public, la santé n'est pas mise en avant dans le rapport de l'ADBS (Crastes, 2015), mais la littérature professionnelle met en avant son besoin de surveillance et d'anticipation grâce à l'information dans son domaine. C'est la veille prospective, comme l'appellent les auteurs, qui répond au besoin d'une surveillance épidémiologique à travers les réseaux sociaux et les médias au niveau na-

Droits d'auteur réservés

tional et international. C'est ce que nous appelons en France « la veille sanitaire » (Eilstein *et al.*, 2016). Santé publique France existe pour anticiper des solutions potentielles en se reposant sur des événements passés, en créant des macro- et micro-scénarios.

Nous pourrions être amenés à penser que le secteur public doit avoir soit un manque de besoins en veille, soit un manque de moyens, puisque ce secteur recrute beaucoup moins que le secteur privé (Crastes, 2015). Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas. Selon Eilstein et ses collaborateurs, le domaine de la santé a de plus en plus de moyens en termes d'innovation, même si les budgets baissent. Parmi les innovations, les méthodes de vigilance, de surveillance, de veille et d'analyse des données sont en évolution (2016).

Le secteur associatif, que nous n'avons pas abordé jusqu'ici puisque ses organisations n'ont souvent des moyens très moindres, peut bénéficier de la veille concurrentielle, en innovation, stratégique et autres selon le domaine de l'association pour s'assurer de connaître le public, les concurrents, les différentes méthodes et même les normes pour s'assurer de respecter les règles d'une association (Berriau, 2015). Les associations recrutent peu, mais bénéficieraient autant de la veille, si ce n'est plus que les secteurs privé et public. Mais si la veille est utile et même nécessaire pour tous les domaines et tous les secteurs (Crastes, 2015) (Ebelmann, 2003), pourquoi autant d'entreprises, d'organisations et d'associations ne mettent pas de service de ce type en place ? Nous allons voir que malgré l'utilité et le besoin que ces auteurs ont défendus, il existe un manque de compréhension au niveau de la direction face au besoin et même à l'existence de la veille.

I.2.2. Un manque de compréhension de la part de la direction

Nous venons de voir que la veille est vitale, peu importe le secteur, le domaine et l'activité d'une structure. Mais un manque d'offres d'emploi dans divers domaines comme l'énergie, les transports, les services informatiques, le tourisme, les télécoms, etc. pourrait faire croire que beaucoup d'entreprises se tournent vers des cabinets de conseils et des prestataires ou manquent tout simplement de moyens. Cependant, la littérature professionnelle révèle un tout autre problème : les décideurs (H. Lesca *et al.*, 2010). Nous avons déjà abordé le sujet dans la partie précédente lorsque nous avons cherché à comprendre comment mettre en place un service. Maintenant nous allons chercher à analyser les problèmes qui sont bien trop récurrents selon les professionnels de l'information, surtout lorsqu'ils doivent demander solliciter les décideurs.

Un service de renseignement aura très peu de difficultés à prouver son intérêt, sauf en cas d'erreur commise, puisque la sécurité de l'État concerne tout le monde (Bulinge et Boutin, 2015). Pendant mes recherches, je n'ai pas trouvé de documents ou de littérature traitant de ce sujet. Néanmoins, les services de veille et par extension les services d'IE sont souvent soumis à des facteurs d'échec récurrents. Parmi les 39 projets de veille stratégique analysés par Lesca et Caron-Fasan, 38 facteurs d'échec ont pu être identifiés qu'ils ont regroupés en 12 groupes. Les projets abandonnés avant leur mise en place représentent 12 projets sur les 39 analysés et sont catégorisés dans 9 des 12 facteurs d'échec (2008).

Les facteurs d'échec des projets de veille	Les facteurs d'abandon des projets de veille
1. Absence d'impulsion au démarrage	• Absence d'impulsion au démarrage

Droits d'auteur réservés

2. Engagement inadéquat de la direction 3. Manque de compétences auprès de l'équipe 4. Manque de perspectives sur les objectifs 5. Gestion inappropriée 6. Oubli d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise 7. Manque d'investissement de la part des membres éloignés ou indisponibles 8. Environnement hostile 9. Manque de budget 10. Mise en valeur de la technique au détriment du management 11. Anticipation d'un nouvel échec 12. Sous-estimation de la difficulté du projet	• Manque d'engagement de la direction • Manque de perspectives sur les objectifs • Gestion inappropriée • Oubli d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise • Manque de budget • Mise en valeur de la technique au détriment du management • Anticipation d'un nouvel échec • Sous-estimation de la difficulté du projet

Les facteurs d'échec 3, 7 et 8 ne sont pas considérés comme des facteurs d'abandon d'un projet selon les auteurs. « On parle d'échec d'un projet de système d'information (SI), soit lorsque les complications imprévues perturbent le déroulement du projet et remettent en question ses délais […] pour l'organisation, soit lorsque le projet est abandonné avant d'être terminé » (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). Selon les auteurs, l'abandon provient lorsque la direction décide d'arrêter temporairement ou de manière permanente le projet inachevé. Si les similarités entre l'échec et l'abandon sont fortes, l'abandon peut être considéré comme l'une des conséquences possibles de l'échec. Néanmoins, nous devons aller plus loin dans la compréhension des différents facteurs d'échec.

- L'**absence d'impulsion au démarrage** : la direction et l'équipe du projet ne peuvent pas se libérer de temps pour entamer ou suivre le projet. Dans 33 des 39 cas étudiés, ce sont les prestataires ou cabinets de conseils embauchés qui sollicitent la direction afin d'inciter l'élan du projet, ce qui nous mène à comprendre que sans aide extérieur, le projet rencontre l'échec (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008) ;
- L'**engagement inadéquat de la direction** : contrairement au facteur précédent, celui-ci relève de la direction qui ne soutient pas le projet en démontrant un fort manque d'intérêt dans la légitimité d'un service de veille dans leur entreprise ou un intérêt trop grand qui ira jusqu'à écraser l'expertise des autres acteurs ;
- Le **manque de compétences auprès de l'équipe** : beaucoup d'organisations qui mettent en place un service n'ont aucune compétence en information. Si l'équipe ne souhaite pas s'associer à une expertise externe et si les compétences ne sont pas développées en interne, alors l'échec est très probable, mais pas l'abandon selon les auteurs ;

Droits d'auteur réservés

- Le **manque de perspective sur les objectifs** : si le besoin n'est pas clairement identifié, alors tous les acteurs concernés vont avoir une vision différente des performances et objectifs qu'aura le projet ;
- Une **gestion inappropriée** : la direction est à l'origine de 85 % des projets en moyenne, mais va souvent déléguer la tâche de mise en place du projet à un tiers. Si cette personne (cabinet, stagiaire, apprenti, etc.) n'a pas les compétences requises, si elle n'est pas nommée ou si elles sont plusieurs et si n'est/ne sont pas favorable(s) au projet ou à son élection, alors l'échec va rapidement suivre ;
- **Oublier d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise** : un autre projet est jugé prioritaire, la direction connaît des changements, la direction n'est pas informée de l'existence du projet ou le projet ne répond plus à l'évolution de l'organisation. Cependant, cet oubli ne garantit pas l'abandon du projet ;
- Le **manque d'investissement de la part des membres éloignés ou indisponibles** : les acteurs choisis ne se sentent pas concernés par le projet, leurs tâches quotidiennes ou l'éloignement physique les distancient du projet ;
- Un **environnement hostile** : des salariés n'ont pas l'habitude de partager leurs données et informations ou ne s'intéressent pas aux informations anticipatives. C'est ici que la « culture de l'entreprise » peut encourager l'échec d'un projet, mais non l'abandon ;
- Un **manque de budget** : le budget pour un tel projet n'est jamais grand, mais il doit être pris en compte pour payer l'expertise externe et assurer la pérennité du projet en procurant des logiciels et technologies pour assurer la veille ;
- La **mise en valeur de la technique au détriment du management** : si le projet est perçu comme technologique au détriment de la formation de la veille aux acteurs concernés, l'échec est fort probable. Aucun service de veille ne peut exister en étant purement technologique ;
- L'**anticipation d'un nouvel échec** : une organisation « traumatisée » par l'échec d'un projet précédent va avoir des craintes qui, non discutées, vont engendrer un échec ;
- La **sous-estimation de la difficulté du projet** : la direction pense que le service de veille va lui permettre de connaître tout et facilement ou souhaite que le projet de mise en place puisse se faire très rapidement. Un manque de compréhension et de réalisme peut être un facteur d'échec.

Nous avons déjà vu à quel point les décideurs jouent un rôle important. Ce sont les interactions que le service de veille a avec ces derniers qui permettent de comprendre et de cerner les besoins de l'entreprise (Guechtouli et Boudrandi, 2012). En effet, la veille est réalisée pour les décideurs afin qu'ils puissent prendre les décisions stratégiques. Donc sans investissement de leur part, il sera très compliqué de faire vivre un tel service. Ce sont eux qui adressent une « commande d'informations » selon le type de structure et le domaine d'activités (H. Lesca *et al.*, 2010). Parmi les douze facteurs d'échec, ils sont tous directement ou indirectement impactés par le soutien ou non de la direction. Sans l'accord, le soutien adapté, le financement, le recrutement de personnel expert et la délégation à un porteur ou à un coordinateur de projet, le service de veille va avoir beaucoup de mal à fonctionner ou sera même abandonné.

Droits d'auteur réservés

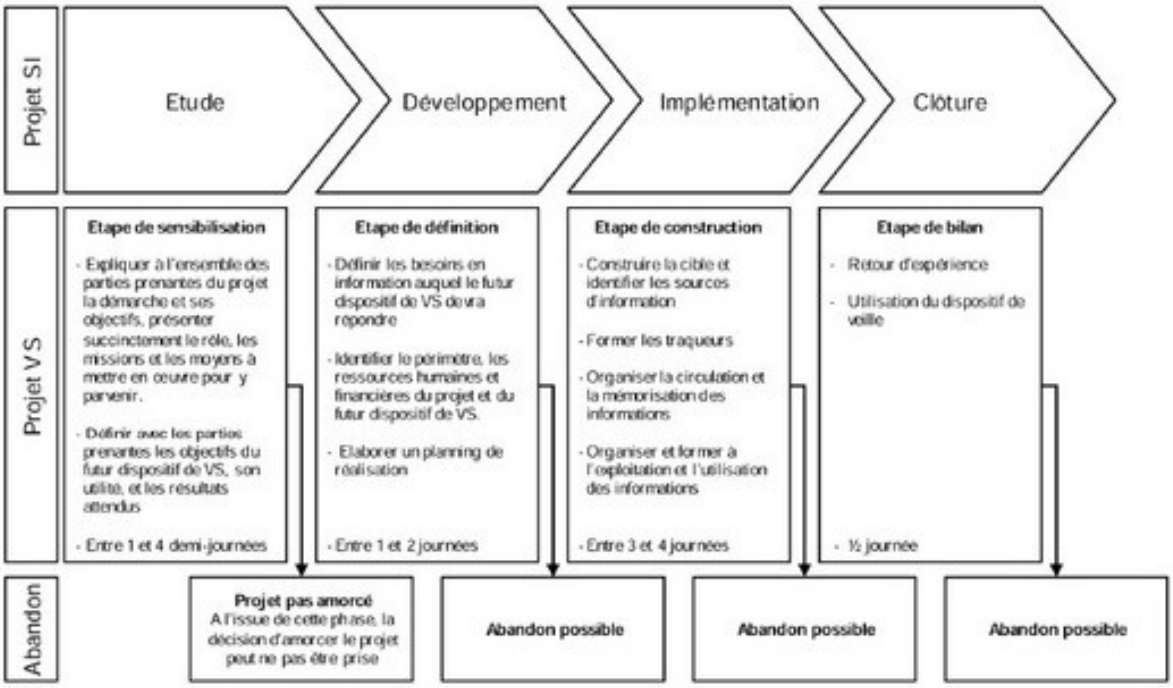

Illustration 2: Spécificités d'un projet de veille stratégique par rapport à un projet de système d'information

La littérature disponible sur les facteurs d'échec de la mise en place d'un projet de veille en entreprise est limitée, mais d'autres auteurs analysent les facteurs d'échec après cette mise en place qui affectent la pérennité du service. Des directeurs d'organisations se plaignent d'une surabondance de l'information : « Si la veille aboutit à m'inonder de coupures de presse, dont la quasi-totalité est de très faible intérêt, alors elle ne présente aucun intérêt pour moi » (H. Lesca *et al.*, 2010). Même dans les entreprises où les projets de veille ont été mis en place avec des professionnels de l'information compétents, des dirigeants peuvent ne pas y prêter attention. Ils souhaitent avoir des informations moins nombreuses et plus riches en pertinence pour pouvoir passer à l'action rapidement. L'usage inapproprié pour trouver les informations pertinentes peut être un « facteur d'échec potentiel ». En effet, le but de la veille n'est pas de collecter des informations et de tout fournir aux décideurs, mais de leur « diffuser des informations à valeur ajoutée » (Guechtouli, 2014). D'un autre côté, la création ou l'usage d'un logiciel trop complexe peut être un facteur d'échec. L'abandon de ce dernier avec l'accord des décideurs est primordial afin de pouvoir choisir un outil plus adapté et d'assurer la pérennité du service (Guechtouli et Boudrandi, 2012).

D'autres textes sur les facteurs d'échec et d'abandon auraient été appréciés pour argumenter et aller plus loin dans cette partie. Tout facteur d'échec va impacter la pérennité d'un service de veille en entreprise et nous pouvons en déduire qu'il en sera de même pour un réseau de veille. La veille existe pour aider les décideurs dans leur stratégie, leurs recherches, etc. selon le domaine d'activité de l'entreprise. Nous comprenons maintenant non seulement l'utilité de ce service, mais aussi sa fragilité et le combat des professionnels de l'information pour faire comprendre aux décideurs leurs besoins pour fonctionner et ce qu'ils peuvent, par conséquent, leur apporter. S'il y a peu d'offres d'emploi dans de nombreux do-

Droits d'auteur réservés

maines, c'est parce que même aujourd'hui les décideurs ne comprennent pas son utilité, en pensant qu'ils peuvent mettre en place leur propre service de veille, dépendre d'Internet ou de leurs réseaux personnels (Kamoun-Chouk, 2009). Nous avons vu que les projets doivent avoir une équipe dédiée avec un porteur ou un coordinateur pour assurer que tous les acteurs aient les mêmes objectifs et besoins. Les professionnels embauchés doivent comprendre les besoins des décideurs, traiter, exploiter, puis leur envoyer les informations les plus pertinentes pour ne pas les submerger et les décourager d'utiliser ce service. Nous venons de voir les difficultés pour mettre en place un service de veille au sein d'une structure. La veille collaborative a, elle aussi, ses forces et faiblesses.

I.3. La veille collaborative

Avant d'introduire les réseaux inter-organisationnels, il est important de rappeler que la veille collaborative existe au sein d'une seule entreprise, voire de plusieurs structures de la même entreprise. Même au sein d'une structure, des facteurs d'échec peuvent être très récurrents.

I.3.1. La veille collaborative au sein d'une structure

Un service de veille est, malgré les difficultés qu'une entreprise peut rencontrer pour la mettre en place, reconnu comme extrêmement utile et précieux pour tous les acteurs de l'organisation. Tandis que certaines structures ont connu l'échec ou même l'abandon de leur service de veille, d'autres ont réussi non seulement à le mettre en place, mais aussi à créer un réseau de veille au sein de leur équipe. C'est ce que nous appelons la veille collaborative. Néanmoins, elle reste souvent un désir plus qu'une réalité (Bondu, 2017).

Selon Jérôme Bondu, on ne pensait pas régulièrement aux réseaux avant l'Internet puisqu'ils étaient invisibles, représentés par un individu dont on se rappelle encore du nom, tandis que ses collègues sont oubliés par manque de notoriété. Néanmoins, l'Internet a apporté des blogs et des réseaux sociaux qui incitent le partage des informations librement (2017). Véronique Mesguich et ses collaborateurs sont du même avis, mais insistent sur le développement de l'infobésité et la difficulté de distinguer les informations redondantes. Cependant, le développement du « web sémantique » avec son accès aux données et aux connaissances, a élargi les possibilités d'analyse de ces informations (2008). Jérôme Bondu ne définit pas la veille collaborative, mais indique les facteurs de succès ainsi que les freins au projet.

- Les facteurs de succès :
  - une implication exemplaire du manager ;
  - une organisation de la veille collaborative qui est parallèle à la culture de la structure ;
  - une veille collaborative ne doit pas être dans une structure rigide ;
  - une envie de « faire de réels efforts » en cas de changement de management.
- Les freins du projet :
  - les « freins organisationnels » : des entreprises avec des décideurs qui ne comprennent pas l'utilité de la veille ou ne souhaitent pas partager leurs connaissances avec d'autres équipes de l'établissement pour garder leur « statut » ;

Droits d'auteur réservés

- les « freins cognitifs » : un manque de compréhension de ce qu'est une stratégie-réseau par une grande majorité des personnes (Bondu, 2017).

Dans un autre texte rédigé pour la revue Archimag, Jérôme Bondu va plus loin dans ses analyses. Selon lui, l'ère de l'Internet a renforcé l'isolement des collaborateurs puisque la majorité des personnes pensent trouver toutes seules l'information avec des moteurs de recherche comme Google. Ce biais explique pourquoi autant de décideurs refusent d'avoir un service de veille au sein de leur structure et baissent le budget, le nombre de professionnels et le nombre de demandes d'informations pour ceux qui en ont, mais explique aussi la difficulté de mettre en place un réseau entre différents acteurs et équipes dans la structure. Cependant, toute veille est collaborative selon Bondu, puisqu'un veilleur est par essence interconnecté à sa direction et à d'autres équipes pour répondre à leurs besoins d'informations (2022). Néanmoins, il arrive que des professionnels de l'information s'isolent par fierté ou par méconnaissance de leur métier.

D'autres auteurs sont d'accord avec l'idée que toute veille est nécessairement collaborative. Ce serait non seulement l'interconnectivité au sein de l'entreprise, mais aussi par le fait que la veille touche à toutes les disciplines et thématiques, ainsi que « toutes les strates de l'entreprise en recherche constante d'une plus grande performance. Il s'inscrit dans des évolutions à la fois technologiques, organisationnelles et humaines, et participe à de nouvelles formes d'organisation du travail, toujours plus transversales » (Mesguich *et al.*, 2008). Pour eux, une veille stratégique, avec tous ses flux d'informations, la pluridisciplinarité et du fait de son importance, est une forme de veille collaborative.

Pour expliquer, ils donnent une définition contraire de ce qu'est la veille collaborative avec trois cas :

- cas n°1 : des cellules de veille d'une entreprise travaillant dans leur propre périmètre ;
- cas n°2 : une veille régulière et automatisée sans recherche manuelle avec valeur ajoutée ;
- cas n°3 : des collaborateurs qui n'envoient pas d'informations claires qui respectent les objectifs visés par la structure.

Ces trois cas viennent s'ajouter aux freins proposés par Jérôme Bondu. Ils proposent aussi des facteurs de succès :

- « définir la finalité de la collaboration en laissant la possibilité d'évolutions au fil du temps en lien avec la stratégie d'entreprise ;
- baser l'échange sur un modèle ouvert, de prise en compte des spécificités et intérêts de chacun autour d'un animateur légitime ;
- valider des règles et modes de fonctionnement en matière de confidentialité, de partage, d'assiduité par une charte ou tout autre moyen adapté ;
- calibrer les investissements demandés à chacun, avec une répartition des rôles équilibrée, tout en valorisant les résultats obtenus suivant des objectifs concrets » (Mesguich *et al.*, 2008).

Quelques facteurs ressemblent à ceux proposés par Jérôme Bondu : le besoin d'avoir une organisation de la veille collaborative qui répond à la culture de l'en-

Droits d'auteur réservés

treprise et qu'une veille collaborative ne doive pas être dans une structure rigide. Sinon, les auteurs ne sont pas en contradiction, mais se complètent.

En ce qui concerne les pratiques collaboratives, il est recommandé de faire travailler ensemble des professionnels de l'information, experts et spécialistes au sein de la structure et de proposer des instances d'échange, qui ressemblent à des comités, afin de faire évoluer les pratiques et assurer une vision plus large des compétences, une plus grande appréciation de l'information récoltée et un gain de temps en termes d'accès aux données (Mesguich *et al.*, 2008). Jérôme Bondu propose que les veilleurs doivent être agiles : lors de la mise en place de ce service, ils contactent les collaborateurs et experts pour diffuser des informations et les convaincre de leur utilité. Ensuite, ils leur demandent de leur faire parvenir des « remontées de terrain ». Le premier contact avec les collaborateurs a été positif, ils ont initié le contact avec une veille intéressante qui motive les autres acteurs à s'y intéresser. Une raison d'échec est de s'attendre à ce que la direction fasse le premier contact, ce qui peut engendrer la peur de mal faire et de la surveillance par les décideurs (2022).

Nous avons déjà abordé les logiciels et plateformes de veille indispensables pour un service de veille en entreprise. La veille collaborative a aussi des besoins en outils et technologies. Jérôme Bondu adresse ces derniers sous formes de deux catégories : des plateformes de veille pour les professionnels et les réseaux sociaux d'entreprise. Ces deux types de logiciels intègrent la collaboration pour communiquer, partager des articles, traiter des données à plusieurs, etc. Néanmoins, les outils gratuits sont fortement déconseillés par leur incapacité à générer le partage, sauf pour les plus petites structures qui ont peu de moyens (2017). D'autres auteurs rappellent que chaque éditeur de plateforme de veille va proposer des solutions différentes. Certaines se tournent vers la gestion électronique des documents, d'autres sont spécifiques pour la veille brevet. D'autres permettent aux veilleurs de visualiser les données sous formes de graphiques, de statistiques, de frises… les modes de diffusion de la veille ont été enrichies : intégration des réseaux sociaux, alertes, newsletters, etc. Sur les dix éditeurs de plateformes analysés, tous ont travaillé sur le développement de capacités collaboratives de leur outil pour proposer des annotations collectives, une contribution interne... (Texier, 2017).

En ce qui concerne la veille collaborative au sein d'une structure, beaucoup de choses ressemblent à un simple service de veille en entreprise. La direction doit être impliquée, les professionnels de l'information doivent être formés et motivés, les outils sont souvent les mêmes, mais doivent être choisis avec le collaboratif en tête et selon certains auteurs, un service de veille serait par nature collaboratif grâce aux échanges avec la direction et les experts. La veille collaborative est, selon nos analyses, le fait d'encourager un meilleur échange avec les experts et assurer un meilleur flux de connaissances au sein de la structure. Ce qui ressort le plus de ces textes analysés est le manque de mention d'un coordinateur ou d'un porteur de projet, alors que ce terme a été utilisé pour la mise en place d'un service de veille. Seul Jérôme Bondu l'aborde dans ces facteurs de succès en faisant une référence à un « animateur ».

Maintenant que nous avons vu la veille collaborative dans une structure, nous devons, avant de passer aux réseaux inter-organisationnels, comprendre comment fonctionne la veille collaborative entre plusieurs établissements de la même organisation.

Droits d'auteur réservés

I.3.2. La veille collaborative d'une organisation à établissements secondaires

Le but de mettre en place une veille collaborative en un établissement est d'inciter une meilleure inclusion et collaboration des différents acteurs de l'établissement afin d'avoir une veille plus ciblée et précise. Mais qu'en est-il pour une entreprise à plusieurs établissements ? Lors de mes analyses de textes sur la veille collaborative dans les organisations à plusieurs établissements, j'ai pu remarquer qu'il y a beaucoup de similarités entre une organisation à un seul établissement et une organisation à plusieurs établissements. Nous n'allons pas revoir tout ce que nous avons déjà pu analyser, mais compléter avec d'autres informations. Pour mieux comprendre, voici quelques exemples d'organisations à plusieurs établissements :

- bibliothèques universitaires ;
- entreprise à activité économique (Peugeot, etc.) ;
- association (SPA, médecins du monde…) ;
- universités (UMR, etc.) ;
- organisme public de recherche (CEA) ;
- etc.

Même si le domaine d'activité, les besoins des décideurs et le type de veille réalisé sont différents, la mise en place d'une veille collaborative entre plusieurs établissements suit presque toujours la même formule :

- un audit pour comprendre les besoins des décideurs (Bondu, 2022 ; Bodart et Falize, 2006) ;
- s'assurer que les décideurs sont impliqués et comprennent les différentes obligations qu'ils doivent entretenir, sans s'imposer et effrayer les autres acteurs (Mesguich *et al.*, 2008) (Bondu, 2017) ;
- s'assurer que les experts comprennent l'intérêt et l'organisation de la veille pour les inciter à participer et à améliorer la recherche d'informations (Ebelmann, 2003 ; Mesguich *et al.*, 2008 ; Bondu, 2022) ;
- mettre en place des cellules dans les différentes structures (Mesguich *et al.*, 2008) ;
- effectuer une phase test pour voir si les collaborateurs ont compris ce qui leur est demandé (Bodart et Falize, 2006) ;
- assurer une évaluation du service afin de se remettre en question (Bodart et Falize, 2006).

Faire travailler plusieurs cellules de veille réparties dans plusieurs établissements assure un flux d'information optimal pour l'entreprise et que tout le monde a accès aux mêmes expertises. Les facteurs de succès et les freins sont les mêmes qu'au sein d'un établissement (Mesguich *et al.*, 2008 ; Bondu, 2017). La notion de coordinateur revient dans ces textes, mais n'est mentionnée que rarement par les auteurs (Bodart et Falize, 2006 ; Marcon, 2016). La vraie différence est la distance physique entre tous les acteurs qui peuvent parfois se trouver dans différentes

Droits d'auteur réservés

villes, voire différents pays selon la taille et le domaine d'activité de l'entreprise. Le terme « réseau » est utilisé plus souvent en un établissement pour désigner les différentes cellules, équipes et acteurs qui interagissent avec la veille collaborative (Bodart et Falize, 2006 ; Marcon, 2009).

Le CEA, mon lieu d'apprentissage, est réparti dans plusieurs établissements qui ont des activités différentes et trois font encore de la veille et de la recherche d'information pour les chercheurs. Suite à nos analyses, je peux déjà mieux comprendre les freins et les facteurs d'échec qui mettent en danger ce service qui perd des moyens financiers et humains. L'établissement où je travaillais n'est pas rattaché directement au siège de l'organisme public qui se situe à Paris et donc dépend de sa propre direction pour fonctionner. Les décideurs, comme nous venons de le voir, jouent un rôle primordial dans la réussite d'une veille collaborative, ce qui manque crucialement au CEA. Le manque d'impulsion de leur part, sûrement dû à l'éloignement organisationnel du service de veille de la hiérarchie, fait que le service de veille et le réseau avec les autres établissements sont non seulement méconnus, mais complètement oubliés par la direction. Les freins organisationnels et cognitifs de Jérôme Bondu sont applicables ici, ainsi que les facteurs d'échec d'un service de veille de Caron-Fasan et Lesca (Bondu, 2017 ; Lesca et Caron-Fasan, 2008).

Pour le CEA, la veille collaborative entre les établissements souffre d'un manque d'implication et d'impulsion de la part des décideurs de tous les établissements, d'un manque de compréhension de ce qu'est un réseau et des experts qui ne comprennent pas l'intérêt de la veille. Le chef du service et mon maître d'apprentissage étaient absents pour la majorité de mon apprentissage, donc personne ne pouvait me dire si un audit avait été fait lors de la mise en place du service de veille et de la veille collaborative entre les établissements. Cette pénurie de réponses fait qu'il y a des informations importantes auxquelles nous n'avons pas eu accès pour aller plus loin dans la recherche et l'analyse. Néanmoins, une chose est sûre : la veille collaborative et les services de veille connaissent une réduction du budget et d'embauche de professionnels de l'information. Si un audit n'est pas fait pour changer les facteurs d'échec en facteurs de succès, les trois services restants pourraient se transformer, comme pour celui de l'établissement de Marcoule, en facteurs d'abandon.

Nous avons pu découvrir dans cette première partie ce qu'est la veille par rapport à des disciplines similaires, comment est mise en place un service de veille au sein d'une structure en passant par des facteurs d'échec et de succès et comment la veille peut être collaborative et pourquoi cette coopération est nécessaire et utile quand elle est réussie. Nous avons pu comprendre les problèmes existants sur mon lieu d'apprentissage et expliquer pourquoi le réseau de la veille collaborative rencontre un échec. Ce qui ressort, c'est le besoin lors de la construction d'un service de veille de déléguer les tâches à un expert qui sera chef de projet et qui saura dialoguer avec tous les acteurs. Il n'y a aucune mention que ce dernier doive lui aussi faire partie de ce nouveau service. Désormais, nous pouvons tourner le regard ailleurs et chercher plus loin en nous intéressant aux réseaux inter-organisationnels et comment une veille collaborative peut connaître des facteurs de succès et d'échec lorsqu'elle est réalisée par des équipes d'organisation qui se rencontrent pour une première fois.

Droits d'auteur réservés

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UN RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL

Désormais, nous savons ce qu'est la veille et nous comprenons sa place au sein d'une organisation à un ou plusieurs établissements. L'analyse des réseaux de veille entre différentes organisations nous permettra de comprendre si c'est possible et surtout comment, maintenant que nous connaissons les difficultés que peut rencontrer une structure. Dans cette partie, nous allons analyser des textes pour avoir une discussion autour de ce qu'est un réseau et les différents types qui existent, puis nous allons étudier des cas concrets pour comprendre le terrain et clore cette partie en affichant le rôle des activités d'un veilleur au sein de l'organisation, en se servant du terrain pour comprendre ce que nous avons déjà pu analyser.

II.1. Pourquoi avoir des réseaux inter-organisationnels ?

Avant de présenter et passer aux cas concrets, nous devons prendre du recul et nous demander : qu'est-ce qu'un réseau ?

II.1.1 Définition du terme « réseau »

L'homme se construit des réseaux avec les siens et on en retrouve des traces datant de plusieurs millénaires. L'étymologie du mot « réseau » vient du latin *rétis* et signifie lors de sa première utilisation un « filet » en forme de rets pour capturer ou piéger des proies ou ses ennemis (Bantman, 2004). Cette définition date du I^{er} siècle avant J.-C. Ce n'est qu'au XVII^{e} siècle que le mot progresse vers l'industrie du textile pour désigner l'entrecroisement de fibres textiles utilisé par les professionnels de ce domaine. Pendant ce même siècle, les philosophes des Lumières utilisent et définissent le réseau dans diverses disciplines et diffusent même leurs écrits sous forme de réseau.

De nos jours, nous avons des réseaux dans de nombreux domaines tels que la télécommunication, avec les réseaux de câbles et les réseaux de téléphonie mobile ; la biologie, avec le réseau trophique connu aussi en tant que chaîne alimentaire et le réseau vasculaire ; ainsi que la physique, la géographie, l'économie, l'informatique, etc. En sociologie, nous retrouvons des réseaux sociaux, les réseaux collectifs et les réseaux sociaux d'entreprise, types de réseaux qui nous intéressent pour ce mémoire. Le dictionnaire Larousse définit les réseaux comme un « ensemble organisé dont les éléments, dépendant d'un centre, sont répartis en divers points » (Larousse, s.d.). D'autres définissent le réseau comme une « trame ou une structure composée d'éléments ou de points, souvent qualifiés de nœuds ou de sommets, reliés entre eux par des liens ou liaisons, assurant leur interconnexion ou leur interaction et dont les variations obéissent à certaines règles de fonctionnement » (Ost et Van de Kerchove, 2019). Certains auteurs se questionnent sur la facilité avec laquelle le réseau a pu toucher autant de champs sociaux divers et variés (Bantman, 2004). Emmanuel Djuatio rappelle que le concept de réseau soulève beaucoup d'intérêt dans la gestion des organisations depuis peu de temps et est analysé dans de nombreuses études et dans la littérature (2004).

Droits d'auteur réservés

La définition de « réseau » a donc toujours eu cette notion de liens et de connexions entre plusieurs éléments, que ce soit pour le tissu, les neurones, les mathématiques… mais quel domaine nous intéresse dans la cadre de ce mémoire ?

Alors que les exemples précédents se situent dans les sciences et techniques ou la culture et société, nous allons nous approcher du domaine des sciences humaines et sociales. C'est ici que nous retrouvons les réseaux dans plusieurs disciplines :

- économie et gestion : points de vente, banques, marketing... ;
- géographie : réseau hydrographique, la cartographie, etc. ;
- histoire : les services secrets ou des réseaux de résistance, etc. ;
- philosophie ;
- sciences de l'information et de la communication : réseaux de bibliothèques, réseau sémantique, etc. ;
- sociologie : réseau social, réseau social d'entreprise, réseau d'influence, etc.

Selon Emmanuel Djuatio, le champ de recherche pour les réseaux traverse de nombreuses disciplines, comme la physique, l'économie, la sociologie, etc. Il insiste sur quatre champs disciplinaires dont il étudie les travaux d'autres auteurs :

- la **sociologie** : le rôle des acteurs, leurs motivations, leurs comportements influencés par la structure sociale à laquelle ils appartiennent, le fait de privilégier des humains par rapport à la technique et l'analyse de la vie sociale ;
- les **sciences de l'ingénieur** : puisque la vie sociale se limite à un secteur, les sciences de l'ingénieur permettent d'analyser les réseaux comme une « interconnexion spatiale ». Les réseaux sont inscrits dans l'espace et ont une visibilité dans les organisations ;
- les **sciences économiques** : ne s'intéressent pas à l'interconnexion, mais plutôt à l'intermédiation. Les réseaux facilitent les liens entre les fournisseurs et les consommateurs, par exemple. Une analyse économique des réseaux permet de les voir comme un « support d'intermédiation économique » ;
- le **management** : le réseau n'a pas de coût financier, mais plutôt en termes de stratégie, d'innovation et de relations. Il est devenu un lieu d'apprentissage pour les entreprises dans un environnement inter-organisationnel. Les réseaux émanent des besoins relationnels et d'innovation (Djuatio, 2004).

Dans le premier cas, les réseaux en sciences de l'information et de la communication concernent les bibliothèques par exemple, puisque la bibliothéconomie s'intègre à ce domaine. C'est ici que la distinction doit être faite : un réseau en santé publique peut être un dispositif mis en place pour accueillir plus de patients, un réseau de veille en santé, comme le réseau Sentinelle pour la surveillance des épidémies, est aussi du domaine de la santé, même si la veille de par sa nature appartient aux sciences de l'information et de la communication. Comme nous

Droits d'auteur réservés

l'avons déjà explicité, la veille peut toucher tous les domaines et nous en observerons plusieurs pour les cas pratiques (Harbulot, 2012).

Dans un monde qui veut devenir un « village global », de plus en plus d'entreprises ont besoin de maîtriser ce flux d'information de plus en plus important (Djuatio, 2004). La veille permet non seulement de survivre dans un monde en évolution perpétuelle, mais aussi de garantir la compétitivité des entreprises. Le marché potentiel s'agrandit et la vision globale doit remplacer la vision locale. Pour les grandes entreprises ou organisations qui peuvent financer un service de veille, ce n'est pas si complexe, mais les très petites entreprises avec peu de moyens financiers et humains pourront rejoindre un réseau de veille, qui se propose comme solution à ce manque. L'analyse de la discipline de management de cet auteur nous intéresse, en particulier la notion d'« interentreprises » et le fait d'utiliser ce dispositif pour répondre à des besoins au sein de l'organisation.

Le réseau ressemble beaucoup à la veille collaborative que nous avons déjà analysée. Mais nous savons grâce à l'étude de textes que le réseau permet aux entreprises de travailler dans un environnement inter-organisationnel.

Maintenant que nous avons pu voir plusieurs définitions du réseau, nous pouvons tenter de comprendre pourquoi ils sont mis en place et sont si utiles.

II.1.2 Pourquoi et comment construire un réseau entre plusieurs organisations ?

Le « pourquoi » d'une mise en place d'un réseau, dans notre cas d'étude un réseau de veille, peut avoir de nombreuses causes. Selon un auteur, la création et la mise en place d'un réseau provient d'un besoin ou d'un manque qui doit être comblé par l'intégration ou la création d'un réseau. En effet, Patrick Bantman précise que les entreprises, associations et organisations qui forment un réseau le font pour répondre à leur isolement et pour s'en sortir (2004). Les réseaux peuvent naître d'un besoin d'informations et le besoin d'un travail en complémentarité afin de répondre à ce manque (Djuatio, 2004). Christian Marcon met en avant l'idée que les réseaux sont en partie coordonnés et animés par la veille et que ces mêmes réseaux sont créés spécifiquement pour répondre aux divers besoins des entreprises (2012). Le réseau est de nos jours prescrit par les professionnels, toujours selon Christian Marcon, et un réseau d'information doit répondre aux besoins informationnels du moment ou sur une période de longue durée. La construction du réseau serait purement utilitaire selon ce point de vue. C'est reconnaître que la construction du réseau est intentionnelle afin de « recevoir des opportunités » et est purement « utilitaire, voire directement opportuniste ». L'auteur note aussi qu'il y a un « coût de création » pour la personne, qu'elle soit physique ou morale, qui prend l'initiative.

Dans un autre article, l'auteur rappelle que la veille est par définition un réseau (Marcon, 2009). L'IE ou veille stratégique est organisée en trois réseaux d'acteurs différents :

- les décideurs ;
- les professionnels de l'information ;
- les experts qui analysent et complètent l'information trouvée.

Tous les réseaux doivent être coordonnés par un responsable et sa fiche de poste doit indiquer ses tâches pour lui permettre de réaliser ses missions. C'est un employé qui

Droits d'auteur réservés

va coordonner le réseau. Il va permettre de trouver toute l'information sensorielle, c'est-à-dire toute connaissance humaine sur le terrain qui est utile au réseau et surtout aux décideurs pour mieux s'informer. Selon Emmanuel Djuatio, le réseau est « une forme intermédiaire de coordination économique, d'allocation de ressources qui, face à la vision très compartimentée et horizontale de l'entreprise, oppose une optique transversale » (2004). Le réseau, s'il est bien mis en place, garantit une meilleure solidarité entre les membres, ce qui permet d'avoir un apprentissage rapide au sein des relations complexes qui se situent au sein des relations inter-organisationnelles. Le réseau permet de réduire des coûts et d'accélérer le temps de réaction de ses membres, ce qui permet de faire suivre des informations plus rapidement aux décideurs ou aux autres membres. Christian Marcon définit le réseau comme extrinsèque, c'est-à-dire complètement dépendant du champ d'action et de la stratégie de l'entreprise (2009).

Nous avons déjà pu analyser les facteurs d'échec, d'abandon et de succès d'un service de veille au sein d'une organisation, ainsi que les conseils pour réussir une veille collaborative au sein d'une structure et entre plusieurs structures d'une même organisation, comme le CEA. Les facteurs sont très similaires, voire identiques, donc plutôt que de répéter ce que nous avons déjà vu, il serait plus pertinent de nous tourner vers ce qui est nouveau et de parler de l'éthique du réseau.

Afin de respecter l'éthique et l'engagement que les membres décident de consacrer au projet, beaucoup vont ériger une charte de bonnes pratiques pour traiter l'information qui est collectée. Mais au niveau individuel, il est important que les membres comprennent les questions éthiques de la veille :

- la capacité d'un individu à reconnaître un problème moral, à être sensible. Il est possible de former et de mettre les acteurs dans des situations précises pour reconnaître des questions éthiques, selon certaines études ;
- l'intensité morale d'une décision à prendre a plusieurs dimensions. La forte intensité morale de la situation peut pousser l'acteur à se poser des questions sur l'éthique :
    - l'étendue des répercussions de la décision,
    - le niveau des effets de cette décision,
    - la probabilité des effets,
    - l'urgence de la décision dans le temps,
    - la présence d'un consensus social,
    - la proximité ;
- certains acteurs attachent une importance à l'éthique de l'objectif visé, alors que d'autres s'occupent plutôt de l'éthique des moyens utilisés pour atteindre cet objectif. Les premiers sont moins capables de considérer les problèmes éthiques mis en cause par leurs actions par rapport au deuxième groupe.

Comprendre le comportement des individus va nous permettre de mieux comprendre la sensibilité des professionnels de l'information, mais aussi des autres acteurs comme les décideurs et les experts. Dans un réseau, comment fonctionne

Droits d'auteur réservés

l'éthique ? Toujours selon Christian Marcon, le collectif doit comprendre l'éthique de son travail (2009) :

- un groupe devrait, si nous prenons en compte l'analyse de l'éthique selon les individus, avoir une plus grande sensibilité de l'éthique, en combinant la réceptivité de tous les membres. Mais les études n'ont pas confirmé cette hypothèse, donc un réseau d'individus collectant et traitant des informations n'aura pas plus d'éthique qu'un seul individu ;
- en revanche, le coordinateur a une grande influence sur l'éthique du réseau. Lors de la présence d'un animateur de collectif, le groupe va suivre l'éthique imposée ou proposée par cet acteur. L'éthique doit se faire au niveau d'un responsable.

Les réseaux sont de plus en plus récurrents et se trouvent partout aujourd'hui, pour répondre à des demandes ou des besoins qu'une organisation ne peut pas combler seule. Malgré la bonne réputation qu'ils peuvent avoir lorsqu'ils sont bien mis en place et qu'ils répondent aux besoins, les réseaux de veille peuvent être mal perçus, comme de l'espionnage sur la concurrence par exemple. C'est pour cela que des auteurs proposent des chartes de bonnes pratiques pour s'assurer que dans un réseau de veille, l'information collectée soit éthique, mais tous les membres du réseau comprennent leurs responsabilités envers les ressources où l'information est trouvée, envers les autres membres du réseau et le public à qui l'information est destinée (Chérigny, 2012).

Une charte permet de rendre compte des valeurs éthiques de l'entreprise. L'association « À compétence égale » a créé une charte pour « Réseaux sociaux, Internet, vie privée et recrutement » qui engage les signataires à ne pas collecter d'informations personnelles et à ne pas les rediffuser. La formalisation de la charte et de l'éthique souhaitée au sein de l'entreprise permet de promouvoir la culture de cette dernière. Lors du recrutement des acteurs, ils vont savoir à quoi s'attendre lors de leur embauche. La charte des bons usages précise l'usage autorisé et précise aussi ce qui est interdit par l'organisation. Si l'entreprise se sert d'un réseau social d'entreprise, les pratiques attendues doivent être explicitées. Le processus d'élaboration de la charte doit impliquer les décideurs, les directeurs, le coordinateur, les professionnels de l'information, les experts, etc. Si la charte ne correspond pas à la culture de l'entreprise, elle aura peu de chances d'être reconnue et d'être utile pour les acteurs, ce qui peut mettre le réseau en danger d'échec ou d'abandon (Chérigny, 2012).

La charte de bon usage ne répond pas à tous les besoins. Mais ce qui est intéressant à noter dans ce que nous avons pu analyser est l'importance d'un animateur ou d'un coordinateur de réseau. Le réseau de veille est donc un travail collaboratif entre plusieurs institutions, qui nécessite un audit et une connaissance des facteurs d'échec et de réussite comme pour la veille collaborative. Les entreprises, associations et organisations sont poussées à former ou à intégrer un réseau pour répondre à un besoin, qui va varier d'un réseau à un autre. Lors d'un travail en réseau inter-organisationnel, les différents membres doivent savoir travailler ensemble, avoir un coordinateur pour communiquer et promouvoir l'éthique du réseau, ce qui est primordial afin d'assurer la pérennité du réseau.

Dorénavant, nous avons une meilleure compréhension de ce qu'est un réseau et l'éthique nécessaire pour le rendre pérenne et respectueux des sources dont les professionnels de l'information se servent pour collecter l'information. Nous pouvons avancer et faire une analyse des différents types de réseaux qui existent avec les cas que nous allons analyser.

Droits d'auteur réservés

II.2. Les différents modèles de réseaux

Pour continuer dans l'analyse des réseaux de veille, il est intéressant de comprendre quels sont les différents modèles à suivre selon le besoin, les moyens, le type de structure, etc. Nous savons à quoi sert un réseau et comment le maintenir et le faire perdurer dans le temps, mais comment mettre en place un tel réseau entre plusieurs organisations qui n'ont pas les mêmes décideurs, acteurs, et moyens financiers ?

II.2.1. Le réseau inter-organisationnel abandonné à l'initiative d'une organisation : le cas de la Banque de données en Santé Publique

La Banque de données en Santé Publique (BDSP) est un portail d'information en ligne créé en 1993 et fermé en 2019. L'organisation derrière cette initiative est la Direction générale de la santé. Son but était de recueillir de l'information multidisciplinaire sur la santé publique pour les professionnels de ce secteur, mais aussi ceux du secteur social. Le dispositif est constitué de « bibliothèques, centres de documentation, producteurs et diffuseurs d'information, spécialistes du domaine santé publique » (Petitjean, 2015).

La BDSP est un réseau constitué d'une collaboration entre une quarantaine d'organismes du secteur public et gérée par l'École des hautes études en santé publique (EHESP), qui est nommée comme étant son porteur. L'EHESP est un établissement public et une grande école française spécialisée dans la formation de cadres et cadres supérieurs de la santé publique. Elle finance le réseau et fournit une équipe de professionnels de l'information et de la documentation permanente. Une coordinatrice, avec comme titre « responsable BDSP » assure l'animation du réseau. L'équipe doit suivre la logistique des différents services proposés, développer les outils, animer le réseau et s'assurer que le réseau se fasse connaître auprès des utilisateurs concernés. Les services proposés sont une base documentaire, des bibliographies, un thésaurus, des colloques, etc. Elle était capable de fournir des informations sur les épidémies. L'inscription au portail est totalement gratuite à partir de 2006, mais ce dernier ferme suite à des difficultés de financement en 2019 (Vignon, 2010).

La fermeture de ce réseau est très inattendue et soudaine selon les différents articles traitant du sujet. En effet, cinq ans avant la prise de décision de l'EHESP de ne plus maintenir le réseau, François Petitjean a publié un article pour les vingt ans du réseau décrivant les éléments favorables à sa pérennisation (2015) :

- la mutualisation de toute la production des membres du réseau pour se démarquer sur le terrain ;
- le « modèle de gouvernance est souple, adapté à un ensemble de structures très divers » ;
- le travail de chaque membre est réutilisé par un autre, ce qui réduit le temps de recherche et de travail globalement pour l'ensemble du réseau ;
- être membre du réseau permet de renforcer les compétences des diverses équipes de chaque structure.

Droits d'auteur réservés

Les limites du modèle de ce réseau semblent être le fait qu'il dépende d'un établissement public pour toute la stratégie, l'équipe de coordination, le travail sur les interfaces en ligne et particulièrement pour tout ce qui concerne le financement (Petitjean, 2015). L'auteur rajoute que le réseau a pris en charge un projet quinquennal suite à un audit grâce à un état des lieux et une enquête pour pouvoir faire évoluer la proposition d'offres de services qui devait garantir la pérennité du réseau. Malheureusement, proche de la fin de ce projet, l'EHESP a annoncé l'abandon du réseau suite à un manque de financement.

Ce manque de financement est un choix du gouvernement qui a modifié un projet de loi supprimant les contributions de divers établissements pour le financement de l'EHESP (Boiron *et al.*, 2018). Beaucoup de professionnels de santé sont ahuris par cette décision qui n'a, selon eux, aucun sens et qui a été fait sans concertation. Cette décision a été prise sans aucun dialogue, les professionnels de santé vont alors interpeller le Premier ministre et la Ministre des Solidarités et de la Santé afin de leur demander de retirer cet amendement. Les professionnels qui travaillent sur le terrain souhaitent être entendus pour pouvoir sauver le « modèle économique » de l'EHESP et par ailleurs sauver le réseau BDSP. Une lettre signée par 82 organisations défend le réseau et liste les raisons pour lesquelles il ne faut pas le supprimer :

- c'est perdre un réseau documentaire ;
- c'est supprimer une collaboration interinstitutionnelle dans le domaine de la santé ;
- c'est faire disparaître une collection de connaissances ;
- c'est privilégier les bases de données payantes et ignorer la nécessité de coexistence entre institutions ;
- il ne faut pas détruire un langage documentaire qui est devenu commun dans le réseau ;
- ceux qui pensent que toute l'information se trouve en ligne vont penser avoir raison de nier l'importance des professionnels de l'information ;
- le réseau est un outil indispensable qui a su démontrer son utilité et sa nécessité à de nombreuses reprises.

Ce réseau n'a pas pu être sauvé, mais il est intéressant de voir un exemple où les raisons de l'abandon a pu avoir lieu sont d'ordre financier et non pas par manque d'implication de la direction. Ce serait plutôt dû au fait que le réseau dépendait d'un seul établissement et avait donc une dépendance forte auprès de l'EHESP. C'est ce que certains chercheurs appellent un « réseau avec une structure dédiée », où les partenaires peuvent être nombreux, mais une structure spécifiquement désignée pour animer et organiser le réseau (Lahary *et al.*, 2013). Il est important de voir des exemples similaires qui sont pérennes.

II.2.2. Le réseau inter-organisationnel pérenne à l'initiative d'une organisation : réseau de veille en tourisme, Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité

Notre premier exemple d'un réseau pérenne est un réseau qui est situé géographiquement au Québec et qui se concentre non pas sur le domaine de la santé, mais celui du

Droits d'auteur réservés

tourisme. Ce réseau est à l'initiative de la Chaire de tourisme Transat de l'Université du Québec à Montréal et financé par le Développement économique du Canada et le ministère du Tourisme de Québec. Sa recherche se concentre sur la culture, le cyclotourisme, le transport, etc. Le besoin de ce réseau de veille au Québec vient d'un manque de compétitivité pour cause de surdéveloppement du secteur privé, des ressources parfois limitées, d'une vision court terme de la part des décideurs et d'une dispersion des différents secteurs d'activités qui dépendent du tourisme (Arseneault, 2003).

La Chaire de tourisme Transat intègre l'école des sciences et de la gestion de l'université. Elle se concentre sur la recherche et la diffusion d'information dans le domaine du tourisme québécois. Elle assure de nombreuses publications, colloques, et représente une ressource de connaissances indispensable pour le secteur (*UQAM | Chaire de tourisme Transat | Tourism Intelligence Network*, s. d.). Elle renforce cette position indispensable avec la création du réseau de veille en 2004 avec un focus sur la veille stratégique pour promouvoir la compétitivité.

Ce réseau peut informer sur l'évolution du secteur, le changement des habitudes des touristes et permettre de comprendre les opportunités et les menaces. Pour rester pérenne, le réseau doit se démarquer par la richesse d'information qu'il collecte et diffuse auprès de son public de manière accessible. L'auteur a établi une liste de conditions qui, selon lui, favorisent la pérennité du réseau (Arseneault, 2003) :

- sensibiliser les entreprises québécoises et leurs décideurs pour leur faire comprendre l'utilité de la veille ;
- favoriser une coopération entre les diverses organisations dans le domaine du tourisme ;
- le projet doit relever de l'intérêt commun de toute l'industrie et avoir le support des élus ;
- le projet doit représenter toutes les régions et tous les secteurs concernés par le tourisme ;
- utiliser l'expertise des professionnels de l'information pour crédibiliser le réseau auprès des directeurs et des organisations qui s'en servent ;
- favoriser la collaboration internationale et abandonner la veille « locale » qui est aujourd'hui redondante ;
- garantir une transparence du réseau.

Ce réseau a plusieurs partenariats pour réaliser la veille, développer une expertise et mettre à disposition des informations pertinentes. Dans la même lignée, le portail documentaire partenarial eau et biodiversité, un réseau documentaire français créé par l'Office International de l'Eau et l'Office français de la biodiversité, dépend lui aussi d'une structure en tant que réseau inter-organisationnel (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, s. d.). Le réseau est composé de 28 collaborateurs et met à disposition des connaissances sur l'eau pour le grand public, mais plus spécifiquement les professionnels qui travaillent sur ou étudient l'eau. Le réseau est gouverné par ceux qui l'ont créé, mais aussi par le ministère chargé de l'écologie et les agences de l'eau. Il est créé en 2006 et financé par l'Of-

Droits d'auteur réservés

fice français de la biodiversité. L'objectif de ce réseau est de permettre la conservation et la mise en ligne de la littérature grise française, d'accueillir de nombreux contributeurs pour garantir un meilleur partage, permettre l'accès aux textes au niveau national et garantir une indexation géographique pour valoriser les textes publiés localement (Anonyme, 2022). Les documentalistes travaillent pour les collaborateurs et leurs missions au sein du réseau sont indiquées sur leur fiche de poste (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, s. d.).

La veille collaborative est un projet en cours, mais le réseau va bientôt avoir un espace dédié à la page d'accueil. En se servant de l'outil Inoreader, les collaborateurs peuvent partager des informations et s'inscrire à des flux RSS. En décembre 2022, cinq collaborateurs participent déjà à ce projet avec l'espoir que plus vont rejoindre ce nouveau projet (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, 2022).

Ces deux exemples de réseaux inter-organisationnels pérennes sont dépendants d'une structure dédiée, particulièrement le réseau de veille en tourisme québécois dont l'équipe et le financement sont fournis par la Chaire de tourisme Transat. Les collaborateurs ne sont pas mentionnés sur le site et très peu de détails sont partagés à propos de ce réseau. C'est un réseau similaire à la BDSP, mais qui est toujours d'actualité et arrive à être pérenne, malgré sa dépendance à une personne morale.

Le réseau du Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité ressemble aux deux précédents au premier regard, avec sa dépendance financière à l'Office française de la biodiversité. Cependant, il peut aussi relever de réseaux hiérarchisés, c'est-à-dire de réseaux dont les collaborateurs ne dépendent pas tous de la même personne morale, dont leur structure, mais comptent sur une « tête de réseau » qui dirige tous les partenaires. En effet, les équipes qui participent constituent les différentes agences inscrites au réseau, comme les documentalistes (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, s. d.). Sans une définition plus détaillée des auteurs, il est difficile de déterminer quel type de réseau nous analysons (Lahary *et al.*, 2013).

Nous pouvons donc en déduire que les réseaux qui dépendent d'une structure pour le financement peuvent être à risque si cette personne morale a des problèmes de budget ou de financement elle-même, mais qu'il est possible de créer un réseau viable si des agences du gouvernement comprennent son utilité, comme le cas du réseau de veille en tourisme. Cependant, le cas de la BDSP nous montre que ce n'est pas toujours le cas. Le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité est dépendant lui aussi financièrement, mais limite ses activités qu'il partage de manière égalitaire avec les autres membres du réseau afin d'assurer sa pérennité.

Nous pouvons continuer dans notre analyse de différents modèles de réseau en étudiant le modèle du GIP.

II.2.3. Le Groupement d'Intérêt Public : le cas d'Ascodocpsy

Ascodocpsy est un réseau documentaire spécialisé en psychiatrie et la diffusion des connaissances pour un public constitué de professionnels dans ce domaine. Le réseau est à l'initiative de quelques documentalistes françaises qui s'échangent des informations lors d'une rencontre en 1984. Le retard de la France en psychiatrie, ainsi qu'une dévalorisation de la littérature professionnelle française dans ce domaine, a renforcé pour les professionnels de l'information un besoin d'un catalogue collectif pour élaborer une liste d'autorité. Ces documentalistes se rencontrent régulièrement, souvent par leurs propres moyens, afin de créer un thésaurus et mutualiser le langage professionnel de la psychia-

Droits d'auteur réservés

trie afin que les établissements concernés puissent partager des informations correctement entre eux.

Les établissements des différents documentalistes commencent à s'y intéresser et voient le potentiel d'avoir un catalogue collectif et d'autres services pour valoriser la littérature professionnelle française comme un enjeu majeur de la psychiatrie française. Pour s'assurer que le réseau devienne viable, officiel et pérenne, les membres ont hésité entre le modèle associatif et le GIP. Ils ont choisi le modèle d'un GIP pour l'avenir d'Ascodocpsy. Ce choix a été agréé par les ministères de la Santé et de l'Économie en 2000 (Berriau, 2015) et fortement soutenu par les présidents des Commissions médicales d'établissement.

Le réseau a une équipe salariée permanente qui s'occupe de la communication interne et externe. Lors de la rédaction de la convention, il a été décidé que chaque établissement membre serait représenté par son directeur, un documentaliste et le président de CME et dans certains cas des archivistes. Ceci garantit lors des comités que les professionnels de santé, les directeurs des établissements, les présidents de CME et les professionnels de l'information se sentent valorisés et entendus. Les décisions prises répondent aux besoins de tous. En 2023, le réseau a 83 adhérents dont 8 étrangers ou hors France métropolitaine situés en Martinique, en Guadeloupe, au Burkina Faso, en Guinée, à La Réunion et trois adhérents au Vietnam.

Le financement vient des adhérents, qui paient pour soutenir le réseau et garantir sa pérennité en assurant un budget. En 2015, le prix de l'adhésion varie de 1 001 à plus de 3 200 € selon la taille de l'établissement (Berriau, 2015). Ceci veut dire que le réseau ne dépend pas d'une structure spécifique pour avoir un financement, puisque tous les collaborateurs y contribuent. Pour pouvoir être membre, ces derniers doivent avoir un service documentaire ou un service d'archives, afin qu'ils puissent participer au catalogue et partager les connaissances de leur établissement avec le reste du réseau. En échange de ce prix d'adhérent et de la diffusion des informations, ils peuvent avoir accès aux connaissances des autres membres et ont des représentants aux comités, dont un professionnel de l'information, le directeur de l'établissement et le président de CME.

Pour mettre en place un GIP, une personne morale de droit public, il faut donc plusieurs partenaires pour le constituer afin de répondre à une mission d'intérêt général. Les membres doivent avoir le droit de vote afin que le déroulement soit égalitaire. Une convention est rédigée expliquant comment le GIP sera financé s'il est créé sans capital (Petit, 2021, p. 4). Dans le cas d'Ascodocpsy, un coordinateur fait partie de l'équipe permanente pour la communication interne et surtout externe, afin d'inciter d'autres organisations à rejoindre le réseau et maintenir de bonnes relations avec les membres pour qu'ils restent au sein du réseau.

Selon les auteurs, le réseau d'Ascodocpsy correspond à un réseau avec une structure dédiée (Lahary *et al.*, 2013). Cependant, nous venons de voir que ce réseau est indépendant financièrement puisqu'il fonctionne grâce à ses collaborateurs et non pas grâce à une structure spécifique comme un ministère qui pourrait arrêter de soutenir le réseau du jour au lendemain. Il pourrait aussi être un réseau hiérarchisé si on voit Ascodocpsy comme une tête de réseau, ou comme un réseau distribué, puisque les membres sont égaux et ont un droit de vote. Encore une fois, un manque d'exemple et de définition rend l'identification de la forme organisationnelle du réseau difficile.

Droits d'auteur réservés

Nous pouvons conclure qu'il existe plusieurs modèles de réseaux de veille possibles, dont nous avons pu analyser principalement deux types ici. Le réseau qui dépend d'une structure n'est viable et pérenne que tant que cette structure l'est aussi. Le modèle du GIP dépend de son propre réseau et donc de sa capacité à maintenir de bonnes relations avec le réseau et s'assurer que tout le monde ait un droit de vote, grâce au conseil d'administration. Dans les deux cas, il y a un coordinateur ou un responsable de réseau. Il aurait été intéressant d'analyser un modèle associatif d'un réseau de veille, mais il est difficile de trouver un réseau avec suffisamment d'informations pour comprendre son fonctionnement. Comme nous allons le voir plus loin, tous les modèles ont leurs forces et faiblesses.

Pour pouvoir rejoindre ou créer un réseau, il est évident qu'il faut le soutien des décideurs au sein de son établissement. Mais comme nous l'avons déjà vu, les professionnels de l'information manquent de respect et de compréhension auprès des décideurs. Ces professionnels doivent donc démontrer que le rôle des décideurs est vital pour le réseau et l'établissement sur le long terme.

II.3. La nécessaire implication des employeurs des membres du réseau

Le soutien de la direction est vital pour assurer le financement et l'engagement des partenaires et des autres acteurs sur le long terme. Si les professionnels de l'information n'ont pas la permission, ni le temps d'effectuer des tâches pour le réseau et travailler en collaboration, alors ils devront quitter le réseau. S'ils sont à l'initiative du réseau, alors le manque de soutien de la part de la direction peut être fatal. Mais que se passe-t-il si leur soutien devient écrasant ?

Pour pouvoir mieux comprendre comment les professionnels peuvent avoir le temps et le soutien de la direction, il aurait été intéressant d'analyser des fiches de poste des professionnels de l'information afin d'analyser comment leurs directeurs garantissent le temps et les moyens nécessaires pour participer à un réseau. Avoir des entretiens avec les directions pour connaître leur point de vue sur ces métiers et la nécessité du réseau aurait été un grand plus pour cette partie.

II.3.1. L'engagement de la direction

Dans le cas d'Ascodocpsy, le réseau dépend de ses membres pour financer une équipe permanente et pour assurer un partage d'informations et de connaissances pour les professionnels des secteurs du social et de la santé, qui sont membres du réseau (Berriau, 2015). Avant la formalisation du réseau en 2000 en tant que GIP, il était informel et géré par des documentalistes qui se réunissaient de temps en temps pour échanger et créer un thésaurus commun. Cet échange provient d'un manque ou plutôt d'un besoin de combler un manque de connaissances en psychiatrie, particulièrement pour promouvoir et mettre à disposition la littérature professionnelle française. Pendant plus de quinze ans, le réseau reste informel et les professionnels de l'information de diverses structures autour de la psychiatrie communiquent et financent leurs propres déplacements comme ils peuvent. Leur investissement et les résultats qu'ils apportent à leurs experts respectifs, comme les médecins, font que ces professionnels peuvent défendre l'intérêt du réseau et auront un appui souvent plus fort auprès des décideurs (Guechtouli, 2014). Selon l'auteur, ils peuvent donc « "faire de la veille" à leur niveau, de manière non formelle, dans le cas où ils n'ont pas de directive du management » (2014).

Droits d'auteur réservés

Moins la direction est engagée, plus le réseau est informel. Très souvent, sauf si la direction est à l'initiative du réseau, les réseaux sont informels et dépendent de la motivation des membres pour réussir. Dans le cas du CEA de Cadarache, une organisation à plusieurs structures, le réseau entre les équipes du CEA dépend de leur motivation et de la nécessité et du besoin qui a mené à la création du réseau. Cependant, au CEA, le réseau souffre déjà d'une négligence non seulement de la direction, mais aussi de ses membres. Une réunion mensuelle par visioconférence pour discuter majoritairement de ce qui se passe dans le centre attaché à la direction générale, ne va pas permettre de garantir la pérennité du réseau, ni même des membres, qui sont moins nombreux qu'il y a quelques années, suite à leur fermeture par la direction.

Lors de l'engagement dans un réseau inter-organisationnel, l'implication de la direction est primordiale, tout particulièrement si les membres doivent payer une adhésion. Dans le cas d'Ascodocpsy, Nathalie Berriau, coordinatrice du réseau, confirme l'importance de cet engagement. Parmi tous les adhérents, elle a pu identifier que c'est à la fois la direction et les documentalistes de l'organisation qui souhaitent devenir membres. Cela peut aussi être une demande des experts, c'est-à-dire les psychiatres et d'autres professionnels de la psychiatrie, puisque le GIP est créé grâce à l'association des présidents de CME (Commission médicale d'Établissement). Les médecins vont entendre parler du réseau et prendre appui sur les documentalistes et la direction de leurs établissements pour demander à ce qu'ils deviennent adhérents, pour leur permettre d'avoir accès à des connaissances françaises fournies par les autres membres. Sans l'autorisation de la direction, l'organisation ne peut pas devenir adhérente.

La question de l'engagement de la direction revient à ce que nous avons vu précédemment à propos du manque de compréhension de la part de la direction (Guechtouli et Boudrandi, 2012). Nous avons pu voir que les facteurs d'échec et d'abandon relèvent fortement du manque d'engagement de la direction. Sur les douze facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille, ceux qui sont le résultat d'un manque d'engagement sont :

- l'**absence d'impulsion au démarrage** ;
- l'**engagement inadéquat de la direction** : plus précisément, le fort manque d'intérêt dans la légitimité de la veille ;
- le **manque de compétences auprès de l'équipe** : c'est à la direction de recruter un personnel compétent ou d'assurer leur formation le cas échéant ;
- le **manque de perspective sur les objectifs** : si la veille est réalisée pour les décideurs ou des experts de l'entreprise, la direction doit être capable de cerner le besoin pour l'entreprise afin de réaliser une veille qui répond aux attentes ;
- une **gestion inappropriée** : si la direction délègue le projet à un prestataire sans prendre le temps de s'assurer qu'il est capable de faire le travail, alors elle aura contribué à l'échec ;
- **oubli d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise** : si la direction connaît des changements, alors le besoin de la veille peut être mal compris ou mal interprété :

Droits d'auteur réservés

- le **manque d'investissement de la part des membres éloignés ou indisponibles** : même si la direction leur donne le temps et introduit des missions dans leur poste pour les faire participer, ils ne sont pas responsables si ces membres refusent de coopérer ou sont trop éloignés psychologiquement ;
- un **environnement hostile** : malgré les meilleures intentions de la direction, les entreprises peuvent avoir des conflits entre salariés et une mauvaise « culture d'entreprise ». Cependant, c'est aussi à la direction de gérer ces problèmes, pour le bien-être de tout le personnel.
- Un **manque de budget** : c'est à la direction de s'assurer qu'il y a un budget suffisant pour tous ses projets. Cependant, le cas de la BDSP nous rappelle que pour certaines structures, le budget peut changer suite à une décision prise indépendamment de sa volonté, même en anticipant ;
- la **mise en valeur de la technique au détriment du management** : si la direction n'est pas sensibilisée au sujet de la veille ou n'a pas compris qu'il faut embaucher des professionnels de la veille compétents pour assurer le bon déroulement du projet, alors ils peuvent penser qu'il suffit de se tourner vers l'intelligence artificielle, gérée par un expert en informatique et non en traitement de l'information ;
- l'**anticipation d'un nouvel échec** : la direction doit rassurer ses salariés afin de ne pas vivre un deuxième échec ;
- la **sous-estimation de la difficulté du projet** : si les attentes de la direction ne sont pas réalistes, alors l'échec et le manque de pérennité sont garantis.

En ce qui concerne le manque d'engagement de la direction face au projet, onze des douze facteurs d'échec proviennent directement ou en partie de la direction (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). Si la direction est engagée, mais ne comprend pas les problèmes et les difficultés que peut rencontrer un tel projet, et ne pas comprendre comment garantir la pérennité d'un réseau, alors le projet peut vite rencontrer l'échec.

L'engagement est donc impératif pour l'intégration ou la création et le maintien d'un réseau. Cet engagement se démontre non seulement par l'intérêt démontré par les directeurs, mais aussi par les experts de l'établissement et les professionnels de l'information.

La direction ou le management peuvent démontrer leur engagement grâce à l'allocation de ressources, qu'elles soient de nature financière, matérielle, humaine, etc. Il sera intéressant de voir quels facteurs d'échec et d'abandon jouent un rôle lorsque les décideurs projettent un engagement trop lourd et étouffant sur le projet et le réseau.

II.3.2. La direction : un soutien financier et humain, mais pas plus

Nous venons de voir que l'engagement de la direction est primordial pour participer à un réseau. Cependant, comme nous allons le découvrir, des limites doivent être discutées et dessinées afin que le poids de la direction n'écrase pas le projet.

L'engagement est obligatoire pour non seulement le bon déroulement d'un service de veille, mais aussi l'investissement de ce service dans un réseau. Cependant, cet engagement doit avoir des limites. En effet, alors que beaucoup d'établissements et de réseaux connaissent un manque d'intérêt, d'autres sont confrontés à une direction qui s'in-

Droits d'auteur réservés

téresse trop aux tâches qu'ils mènent. La direction pourra même avoir des demandes surréalistes ou ne pas comprendre le rôle du réseau. Si nous reprenons les douze facteurs d'échec et d'abandon, ceux qui sont dus à un engagement inapproprié sont :

- l'**engagement inadéquat de la direction** : elle ne voit que le projet de son point de vue et ce qu'il pourra lui apporter, sans prendre le temps de penser aux besoins des acteurs et des professionnels de l'information ;
- le **manque de compétences auprès de l'équipe** : peut être une conséquence de l'engagement inadéquat de la direction ;
- le **manque de perspective sur les objectifs** : comme pour le cas d'une direction qui ne s'intéresse pas au projet, lorsqu'elle s'y intéresse trop, elle n'aura pas la même vision que les experts de l'entreprise et les professionnels de l'information ;
- une **gestion inappropriée** : si la direction ne souhaite pas déléguer le projet à un tiers, comme un prestataire spécialisé, parce qu'elle veut tout faire elle-même, le projet de réseau peut rencontrer un échec ;
- **oublier d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise**, par manque de compréhension de la difficulté du projet ;
- le **manque d'investissement de la part des membres éloignés ou indisponibles** : contrairement au cas d'une direction insuffisamment investie, le poids de la direction peut dissuader les membres de ne pas jouer leur rôle correctement, ou la direction ne comprend pas qu'ils ont un rôle à jouer ;
- un **environnement hostile** peut être induit par la pression de la direction ;
- Si la direction perçoit le projet comme une **mise en valeur technique au détriment du management**, alors le réseau connaîtra l'échec ;
- la direction, étant trop investie et souhaitant faire tout soi-même, peut **sous-estimer la difficulté de mettre en place et d'assurer la pérennité d'un réseau.**

Sur les douze facteurs d'échec, neuf semblent pertinents pour expliquer l'échec d'un réseau de veille. Je n'ai pas pu trouver un exemple d'échec de réseau par surabondamment d'attention de la part des décideurs, mais le réseau d'Ascodocpsy est un exemple réussi d'un réseau qui a su comment ne pas avoir une direction qui projette ses souhaits au détriment des acteurs et de la pérennité du réseau.

La force du réseau d'Ascodocpsy est le pied d'égalité sur lequel se trouvent tous les acteurs, que ce soit les décideurs, les présidents des CME, les professionnels de l'information, ainsi que ceux de la santé des différentes organisations membres. Ce réseau a 83 adhérents dont plusieurs à l'étranger, ce qui fait que pour éviter que les membres éloignés ne participent pas, un manque de compétences, une gestion inappropriée, etc., son fonctionnement doit garantir un engagement adéquat de la part de tous. Contrairement aux cas de la BDSP et le réseau de tourisme veille de la Chaire de tourisme Transat, Ascodocpsy ne dépend pas d'une structure pour le financement, mais des organisations membres. Chaque membre

Droits d'auteur réservés

doit avoir un service de veille capable de participer au réseau pour échanger des connaissances et des informations.

La participation des membres est renforcée par le fait qu'ils payent une adhésion pour financer le réseau et assurer une équipe salariée qui gère le réseau pour garantir sa pérennité. Une des salariées est la coordinatrice de ce réseau, qui va « coordonner » les membres pour s'assurer qu'ils ont adhéré pour les bonnes raisons (ils ont un service de veille, ils comprennent les objectifs du réseau, etc.)[1]. Le réseau n'a pas de structure, ni de décideurs qui peuvent mettre en danger sa pérennité du jour au lendemain, et donc pas de possibilité qu'une direction décide de trop s'investir, puisque tout le monde a le même poids et le même droit de vote lors des comités. C'est à la coordinatrice de s'assurer que tout le monde comprenne son rôle, en s'assurant de pousser elle-même les membres vers les objectifs du réseau sans prendre le dessus pour ses propres ambitions.

Si la direction ou les décideurs prennent des décisions à la place des professionnels de l'information, alors leur niveau d'engagement n'est pas trop élevé, mais mal placé et irréfléchi. L'objectif du réseau peut être vite perdu. Le rôle des décideurs n'est pas de s'occuper du réseau, comme la mise en place, la gestion, la réalisation des tâches ou même la coordination. En effet, il faut être engagé suffisamment pour encourager le projet, garantir la pérennité du réseau, former les acteurs et motiver les experts et les membres du réseau, s'assurer que les membres du réseau puissent profiter d'une veille réalisée par des professionnels et faire en sorte qu'un budget réaliste et régulier permette au réseau de grandir. Ils ne doivent pas prendre en charge le réseau et le coordonner, puisque ce rôle appartient, comme nous allons le voir, à une personne physique ou morale différente.

Dans cette partie, nous avons pu définir un réseau de veille en passant par de nombreuses disciplines et noter ses ressemblances avec la veille collaborative. Un réseau est mis en place suite à l'identification d'un manque ou d'un besoin d'information ou de connaissances et cette interconnexion doit permettre de répondre au besoin. Cependant, les solutions doivent être éthiques et réalisées par des professionnels capables d'identifier ces problèmes moraux. En ce qui concerne les différents modèles de réseaux, nous n'avons pas analysé tous les cas, mais nous avons pu identifier que certains modèles garantissent une meilleure pérennité que d'autres, comme le GIP qui permet d'avoir une indépendance en termes de financement puisqu'il ne dépend pas d'une seule structure, contrairement au réseau de la BDSP. Cependant, chaque modèle correspond non seulement aux besoins, mais aussi aux moyens financiers et humains du réseau qui peuvent être limités pour de nombreuses raisons.

Enfin, nous avons pu voir l'importance de l'engagement de la direction, qui doit être bien présente, mais sans écraser le projet de la mise en place du réseau et le réseau une fois en place, afin de garantir sa pérennité. La direction doit savoir s'intéresser et motiver les acteurs concernés, en fournissant un budget réaliste et en proposant des formations si nécessaire, tout en acceptant qu'elle ne soit pas spécialiste dans le domaine et laisser les professionnels répondre à ses besoins. Mais qui prend en charge le réseau si ce ne sont pas les décideurs ?

Nous comprenons donc les différents facteurs pour éviter l'échec et garantir la pérennité. Nous pouvons commencer à discuter du rôle primordial du coordinateur, en passant par le rôle vital de la coordination, des compétences requises pour être coordinateur de réseau et son rôle en tant qu'animateur pour maintenir l'engagement que nous venons d'aborder.

[1]Annexe p.77

Droits d'auteur réservés

L'IMPORTANCE D'UNE PERSONNE QUI PERSONNIFIE LE RÉSEAU : LE COORDINATEUR

Suite à ce que nous venons d'analyser, nous savons que pour la pérennité d'un réseau, il ne faut pas que la direction d'une entreprise ou les décideurs de plusieurs entreprises dominent le réseau avec leurs idées et besoins. Nous avons déjà pu voir qu'un coordinateur est primordial pour la mise en place d'un réseau (H. Lesca *et al.*, 2010). Il est temps de comprendre le rôle de la coordination pour un réseau et son importance vis-à-vis du fonctionnement financier, humain et technologique.

Nous allons analyser des textes et nous servir de l'entretien avec la coordinatrice du réseau Ascodocpsy, Nathalie Berriau, pour comprendre le rôle et les compétences nécessaires d'un coordinateur pour maintenir l'engagement des membres dans le but d'une évolution du réseau. L'analyse de textes permet de comprendre les bénéfices de la présence d'un coordinateur.

III.1. Le rôle vital de la coordination

Si ce n'est pas la direction qui gère le réseau, alors sa coordination doit être confiée à un tiers. Ce dernier va savoir garantir l'évolution et la pérennité, et « poser un cadre », c'est le rôle primordial du coordinateur que nous allons analyser par la suite.

III.1.1. La pérennité et l'évolution garantie par un référent

Pour comprendre l'importance de la coordination, revenons à un exemple où un coordinateur était remarquablement absent : le réseau de veille et de documentation du CEA.

Comme nous avons pu l'observer, le cas du CEA est assez curieux, puisque ce n'est pas un réseau inter-organisationnel, mais un réseau entre plusieurs établissements d'une même entreprise. Le réseau existe pour s'assurer que chaque établissement avec un centre de documentation arrive à faire son travail et que chaque équipe soit au courant des changements au sein de l'entreprise. Le besoin qui a mené à la création du réseau est donc de rester en contact et de s'envoyer les résultats de veille s'ils correspondent plus aux attentes d'un autre établissement que le sien.

Si le réseau est pérenne par son besoin, il n'est pas pérenne par la volonté de ses membres. Le manque de coordinateur pourrait être à l'origine de ce problème. Mais quel est son rôle précisément ?

Pour le réseau Ascodocpsy, l'équipe de coordination est dédiée au soutien des établissements membres du réseau, avec une coordinatrice spécialisée dans « l'organisation d'un service de documentation » (Berriau, 2015). Les agents des établissements membres ont droit à des formations en documentation afin de mieux intégrer le réseau et de pouvoir partager les tâches documentaires. En plus de ces formations, l'équipe de coordination s'occupe de la communication externe et interne du réseau avec des plans de communication et autres techniques pour que les adhérents soient concernés et intéressés par ce qui se passe au sein du réseau, et donc se sentent inclus. Le but et le besoin du réseau sont clairement détaillés sur Internet.

Droits d'auteur réservés

Les adhérents comprennent pourquoi le réseau existe et comment ils peuvent en bénéficier tout en y participant.

Il est important de noter que le modèle du réseau, dans ce cas un GIP, permet d'avoir une équipe de coordination permanente, qui s'assure que les objectifs du réseau soient atteints et puissent évoluer constamment (Hologne *et al.*, 2013). Cette équipe permanente, et principalement la coordinatrice générale, fait vivre le réseau et permet aux membres de travailler en collaboration.

Nous pouvons noter très rapidement la différence de coopération et de collaboration entre ce réseau et celui du CEA. Même si les modèles et types de réseaux sont très différents, ils ont un point en commun : leurs équipes sont des équipes permanentes. Ascodocpsy a une équipe permanente pour coordonner, le CEA a plusieurs équipes de prestataires permanentes qui réalisent la veille et sont toutes gérées par une salariée de chaque centre. La différence est qu'aucune de ses salariées ne s'est portée volontaire ou n'a pas été élue en tant que coordinatrice du réseau. Le manque d'une personne ou d'une équipe de coordination fait que quelques salariées proches de la direction prennent des décisions pour le réseau, ce qui explique le manque d'intérêt de la part des autres membres.

En effet, nous avons beaucoup parlé de la notion de pérennité dans ce mémoire, mais nous n'avons pas suffisamment abordé l'idée d'évolution d'un réseau. Alors que certains réseaux inter-organisationnels doivent se battre pour être pérennes et choisir un modèle de réseau qui garantit cette pérennité, un réseau intra-organisationnel comme le CEA est obligatoirement pérenne pour le fonctionnement des services et donc par nécessité. Selon le type de réseau, le coordinateur n'est donc pas obligatoire pour garantir la pérennité, mais que pouvons-nous déduire de son rôle pour l'évolution du réseau ?

Selon Nathalie Berriau, le rôle du coordinateur évolue avec celui du réseau. Sur vingt ans de métier au sein du même réseau, elle a pu voir des évolutions technologiques, mais aussi un agrandissement du réseau. Elle est passée d'une équipe de coordination toute seule à une équipe où elles sont deux. Le réseau a dépassé les frontières nationales pour être un réseau international. Elle confirme aussi que son métier évolue avec le réseau et s'adapte à ses besoins pour permettre une évolution florissante. Pour elle, son rôle est de s'assurer que tout le monde connaisse son rôle au sein du réseau et l'objectif de ses tâches afin de maintenir l'évolution du réseau.

En repensant au réseau du CEA, on peut se demander s'il est vraiment durable. Les réseaux, inter-organisationnels ou non, auraient-ils besoin de connaître l'évolution pour être pérennes ?

Pour y répondre, nous pouvons nous tourner vers d'autres exemples de réseaux inter-organisationnels. Le cas de la BDSP est, malgré sa fermeture dû à un manque de financement, un exemple intéressant. Nous savons qu'une équipe permanente était fournie par l'EHESP et qu'une coordinatrice s'occupait de la logistique et de l'animation du réseau. Cet exemple suffit à démontrer que la présence d'un coordinateur ne suffit pas pour garantir la pérennité, mais que l'évolution obtenue après de nombreuses années de travail a engendré un combat pour sauver le réseau pendant sa fermeture (Petitjean, 2015).

Le fait que la BDSP ait été très dépendante d'une seule source pour son financement est ce qui l'a poussé à fermer. Pour le CEA, son réseau ainsi que les

Droits d'auteur réservés

services de documentation et d'information dépendent tout aussi fortement de l'entreprise qui finance son fonctionnement, même si le type de réseau est très différent. Nous avons vu précédemment que le CEA semble pérenne par le fait que le réseau est financé par les mêmes décideurs qui garantissent le maintien des services de veille et de documentation. Mais le centre de Marcoule a connu des fermetures suite au manque de budget et de reconnaissance de ses services, selon la direction. Est-ce que la présence d'un coordinateur pour communiquer avec les décideurs des différents centres permettrait de garantir la pérennité et surtout l'évolution de ce réseau ?

La réponse, selon la littérature professionnelle, est positive. Plus les décisions sont prises de manière collective avec la présence d'un représentant, plus les membres se sentent valorisés et soutiennent l'évolution du réseau (Hologne *et al.*, 2013). Le coordinateur est une personne vers qui on peut se tourner en cas de conflit et qui va « animer » le réseau en rappelant les objectifs à atteindre pour garantir la pérennité et l'évolution.

Le cas de la BDSP rappelle que le coordinateur seul ne peut tout garantir et que la pérennité et la viabilité du réseau dépendent de plusieurs facteurs, comme le type et le modèle du réseau, la manière dont ce dernier est financé, si les objectifs sont bien déterminés, etc. Le référent peut donc garantir la survie du réseau, mais seulement si les conditions mises en place le lui permettent.

Nous venons de comprendre l'importance du rôle d'un coordinateur pour avoir un réseau durable qui s'adapte avec le temps et les changements. Maintenant, nous pouvons aller plus loin dans l'évolution d'un réseau en cherchant à comprendre comment « poser le cadre » permet au coordinateur de garder en vue les objectifs évoluant et de guider les membres et adhérents dans la bonne voie.

III.1.2. Savoir « poser le cadre » pour faire évoluer le réseau dans le bon sens

Lors de mon entretien avec Nathalie Berriau[2], je lui ai demandé de définir son métier en tant que coordinatrice du réseau Ascodocpsy qui puisse aussi s'appliquer au rôle de coordinateur en général. Sa réponse est intrigante : selon elle, le coordinateur doit savoir « poser le cadre », c'est-à-dire donner du sens à ses actions pour s'assurer que chaque étape réponde aux demandes des utilisateurs. Son expression veut insinuer que la coordination d'un réseau permet de poser des limites et de donner des conseils, voire des ordres aux membres et adhérents d'un réseau. La coordination est donc très visible et doit être mise en avant pour être écoutée et suivie. Ceci va à l'encontre de Camille Imhoff, qui explique que l'idéal serait d'avoir un collaboratif entre les membres et une « invisibilisation de la coordination » (2019). Cet article met en avant le réseau social d'entreprise, qui se caractérise par une collaboration volontaire et une organisation automatisée par les membres pour avoir un réseau social en entreprise, un type de réseau qui fait penser à celui du CEA, mais plus grand, concernant les acteurs et les experts de toute l'entreprise. Ce réseau doit fonctionner avec la seule motivation des membres. C'est un modèle anglo-saxon, qui est géré par des *community managers*, qui sont donc les animateurs invisibles de ce type de réseau. Ces managers ne sont pas reconnus et leurs missions ne sont pas considérées comme professionnelles. Un directeur va approcher des salariés qu'il considère bien placés pour animer un réseau et va le leur propo-

[2] Annexe p.77

Droits d'auteur réservés

ser, en insistant sur le fait que ce n'est pas payé et pas obligatoire, malgré son aspect chronophage. Cette personne va souvent déléguer le travail à un membre de son équipe.

La grande différence entre la coordination d'un réseau social d'entreprise et d'un réseau inter-organisationnel est le besoin de visibilité ou non de l'animateur. Pour Ascodocpsy, le réseau est composé de plusieurs membres répartis sur le territoire français et dans d'autres pays. L'invisibilisation n'est donc tout simplement pas possible si le réseau souhaite évoluer et inviter d'autres membres à rejoindre et partager leurs savoirs. Des membres venant d'organisations et d'entreprises différentes doivent pouvoir se coordonner pour savoir qui fait quoi et comment fonctionne le réseau. Sans coordonnateur, les objectifs si vitaux à la pérennité d'un réseau sont perdus et le réseau commence à rencontrer des facteurs d'échec et d'abandon.

« Poser le cadre » signifie, selon Nathalie Berriau, arrêter les projets et les travaux qui ne servent à rien pour s'investir ailleurs, là où le travail permet d'atteindre les objectifs du réseau[3]. Le rôle d'un coordinateur est vital, puisque sans sa présence, aucun cadre n'est posé. Les adhérents du réseau se retrouvent alors vite perdus face aux objectifs et aux missions dont le réseau dépend pour être pérenne.

La fonction de la coordination permet de résoudre des conflits entre membres et adhérents. Les coordinateurs précisent que ce ne doit pas être eux en tant que professionnels qui coordonnent, mais qu'ils remplissent le rôle de coordinateur qui doit être à part de leur personnalité et de leurs propres objectifs et besoins[4]. Le coordinateur ne doit pas avoir une vision subjective, mais s'assurer de remplir son rôle correctement afin de rester dans les limites de son poste pour garantir la pérennité du réseau.

Le réseau Ascodocpsy est un groupement d'intérêt public financé par ses adhérents qui y contribuent et en profitent tous. Lors de sa création en 2000 suite à plus de 10 ans en tant que réseau informel et non reconnu par les établissements auxquels appartenaient les documentalistes qui l'ont créés, le réseau continue son objectif de promouvoir la littérature professionnelle française autour de la psychiatrie. Lors sa mise en place, une documentaliste ayant participé à la réalisation du GIP a endossé ce rôle pendant toute la mise en place. Avant la formalisation du réseau, il y en avait deux : un parisien et un en province. Le besoin de légitimer leur travail auprès des établissements les ont poussés à créer le GIP. Pendant deux ans, pour permettre au réseau et ses adhérents de trouver leurs marques, cette documentaliste est nommée pour coordonner temporairement avant sa retraite, le temps de lancer l'offre d'emploi pour trouver un salarié à plein temps. La présence d'un coordinateur n'est pas obligatoire pour mettre en place un GIP, mais les documentalistes savaient qu'elles ne pouvaient pas travailler pour leurs établissements et gérer correctement Ascodocpsy. Pour ces professionnels, avoir la présence d'un coor-

[3] Annexe p.80
[4] Annexe p.79

Droits d'auteur réservés

dinateur garantit qu'un cadre sera posé et ils seront rappelés lorsqu'ils perdront de vue le but de leur travail au sein du réseau. Pour eux, le coordinateur est donc une voix, la voix de la raison et d'un encadrement qui leur permet de ne pas perdre pied et de se retrouver dans la multitude d'informations au sein de ce réseau de plus de 80 adhérents.

Ce point de vue est très différent de celui d'un réseau social d'entreprise qui se concentre davantage sur la collaboration que sur la coordination (Imhoff, 2019). Cependant, la littérature confirme que pour la coopération entre entreprises, la coordination est très importante. Selon Bertrand Quélin, « les processus de coordination conduisent à la constitution d'une forte spécificité sur laquelle se définira la firme » (2021). La coordination permet donc, comme le précise Nathalie Berriau, de se spécifier et de ne pas oublier les objectifs que cherchent à atteindre les entreprises.

L'auteur précise aussi que la coordination est garantie par la direction, par la coopération ou par le marché. Les acteurs doivent développer leur propre conception de ce qu'est la coordination entre entreprises et comment cette coopération touche leur fonctionnement et leur production, dans certains cas. Cette coordination permet aux entreprises d'échanger des connaissances et des savoirs.

Le cas d'Ascodocpsy est un réseau documentaire pour promouvoir la psychiatrie française. Cependant, la veille est bien présente pour ses adhérents. En effet, c'est l'équipe de la coordination qui s'occupe de ses informations et qui permet de promouvoir les objectifs et les avancées du réseau avec les membres. Selon le rapport d'activité de 2021, la veille et la diffusion des publications francophones a pour but de faire connaître ces publications spécialisées en psychiatrie. Cette veille se fait par trois lettres d'information dont deux ont plus de 1 000 abonnés et la troisième près de 3 000 abonnés :

- Les Actus d'Ascodocpsy est une veille hebdomadaire sur les textes officiels en santé mentale ;
- Le Fil d'Asco est une lettre mensuelle envoyée aux directions des adhérents pour les informer des activités et des actualités du réseau ;
- Archimède est une publication mensuelle spécialisée sur les archives hospitalières.

La veille consiste aussi en plateformes et outils de veille comme Inoreader pour alimenter régulièrement nos connaissances, un agenda avec mise à jour régulière avec tous les évènements du réseau, et divers types de bibliographies qui sont mis en ligne. Toute cette veille est réalisée principalement par l'équipe de coordination dont la coordinatrice à plein temps, Nathalie Berriau.

Cette salariée n'a pas participé à la construction du réseau, mais ses actions à travers la veille permettent de faire s'abonner des adhérents et de les garder. Seuls les adhérents qui n'ont pas compris le rôle qu'ils auraient et les objectifs du réseau sont partis, mais en 2023, 86 adhérents partagent de l'information et participent au maintien du réseau. Le travail de la veille joue un rôle important dans la pérennité du réseau. Les statistiques présentées dans le rapport d'activité montrent que les taux d'ouverture des newsletters varient entre 20 à 25 %, contrairement à 5 % au CEA[5]. Mais en plus d'être ouverts, les newsletters ont un taux de clics sur les liens intégrés de 23 %, ce qui veut dire que non seulement ils sont ouverts et lus, mais le contenu intéresse suffisamment pour que près d'un quart du public qui ouvre les newsletters interagisse et souhaite s'en informer. Selon la coordinatrice, ces chiffres peuvent paraître petits, mais lorsqu'ils sont

[5]Ce chiffre a été publié sur un document confidentiel qui ne peut pas être diffusé à l'Enssib

Droits d'auteur réservés

comparés à ceux d'autres réseaux, il est clair que Ascodocpsy « explose les compteurs ! »[6]. Je n'ai pas réussi à trouver de statistiques montrant les taux habituels pour les entreprises, mais il est certain que parmi les réseaux inter-organisationnels, Ascodocpsy est de loin en première place. Le rapport de Michel Laforcade, publié en 2016 relatif à la santé mentale pour moderniser le système de santé, cite Ascodocpsy comme un dispositif innovant et a mené un entretien avec la coordinatrice. La psychiatrie française est très fière de ce réseau qui promeut la littérature professionnelle française dans un domaine qui, avant, était très négligé et éparpillé dans notre pays.

La problématique de ce mémoire est de savoir dans quelle mesure le rôle d'un coordinateur permet de construire et de faire perdurer un réseau de veille inter-organisationnel. Déjà, nous pouvons voir que la coordination permet de recentrer les adhérents ou membres sur les objectifs en « posant un cadre », de communiquer correctement entre les différents établissements et d'avoir un « animateur » pour gérer les conflits et pour représenter le réseau. La présence d'un coordinateur permet donc de guider les adhérents et leurs projets dans la direction et évite de perdre trop de temps sur des idées qui ne correspondent pas aux objectifs. Le réseau d'Ascodocpsy est surtout un réseau documentaire avec de la veille réalisée par l'équipe de coordination afin d'informer les adhérents, mais aussi d'autres personnes intéressées par la littérature professionnelle française en psychiatrie. Cette veille permet de faire connaître le réseau à des professionnels en France et à l'international, mais permet surtout aux membres de connaître les actualités et de ne jamais se sentir éloignés, un facteur d'échec trop souvent identifié. La veille pour ce réseau est une méthode de communication interne et externe qui fait que même les adhérents à l'autre bout du monde se sentent inclus et non oubliés et ce qui explique pourquoi si peu d'adhérents sont partis. La veille est l'une des missions du réseau, mais aussi l'une des manières dont elle est devenue pérenne.

Nous allons regarder de plus près le métier du coordinateur en cherchant à comprendre quelles sont les compétences pour être un coordinateur de réseau, en cherchant à savoir si le domaine de travail habituel du coordinateur et les compétences en management ont un impact ou non sur son métier.

III.2. Quelles compétences pour être coordinateur d'un réseau ?

Nous avons vu que le rôle d'un coordinateur est vital au sein d'un réseau inter-organisationnel et permet de résoudre des conflits, de rappeler les objectifs et de le rendre plus pérenne. Nous allons maintenant chercher à comprendre quelles compétences sont requises pour être un coordinateur, en passant par les connaissances du domaine et le métier des membres du réseau, ainsi qu'en passant par les compétences en management, pour savoir si les coordinateurs peuvent aussi être considérés comme des managers.

[6]Annexe p.81

Droits d'auteur réservés

III.2.1. Connaissances du domaine : importantes, mais pas obligatoires

Comme nous l'avons déjà défini, la veille peut s'appliquer à de nombreux domaines (« Termes généraux | Veille | ADBS », s. d.). La veille au CEA de Cadarache s'applique à l'énergie nucléaire, solaire, etc. Celle d'Ascodocpsy se concentre sur la psychiatrie et la santé mentale en général. La Chaire de tourisme Transat de l'Université du Québec à Montréal se concentre sur le voyage et les loisirs… Chaque réseau de veille est plongé et baigné dans un domaine précis avec des informations spécifiques qui sont recueillies pour les experts, comme des médecins pour Ascodocpsy, des chercheurs en nucléaire pour le CEA, les gérants d'hôtels et de centre de loisirs pour la Chaire de tourisme Transat. Les veilleurs, et par ailleurs le coordinateur du réseau de veille, doivent-ils être spécialistes de ses domaines ?

Il suffit de regarder les prestataires avec lesquels le centre de documentation et de l'information du CEA travaille et embauche lorsqu'il fait des appels d'offres. Les veilleurs et documentalistes sont tous spécialisés en défense, chimie, télécoms, etc. (EOWIN, s. d.). Lors de mes conversations avec ces derniers, ainsi qu'avec la responsable de la veille du CEA de Cadarache, j'ai pu apprendre que EOWIN n'embauche pas particulièrement des professionnels de l'information, mais des individus ayant effectué des études en télécommunications, physique, et autres pour rassurer les entreprises et organisations qui les choisissent en leur montrant que leurs salariés connaissent bien le domaine. C'est très rassurant pour le CEA de savoir que les prestataires peuvent communiquer facilement avec les chercheurs à propos de sujets techniques et compliqués sans difficultés. L'un des veilleurs m'a avoué qu'il n'a pas fait d'études en sciences de l'information et que la veille est quelque chose à laquelle il a été formé avec EOWIN. Pour ces prestataires et les organisations qui les embauchent, avoir des connaissances est crucial pour être sûr que les experts de l'entreprise sont compris et auront les connaissances et les données qu'ils cherchent.

En ce qui concerne le réseau de veille de la Chaire de tourisme Transat de l'Université de Montréal, les missions sont réalisées par des « analystes » (*UQAM | Chaire de tourisme Transat | Tourism Intelligence Network*, s. d.). Cette équipe de 13 professionnels consiste en individus diplômés en *marketing*, développement du tourisme, administration des affaires, langues modernes, histoire et patrimoine… (Chaire de tourisme Transat, 2023a). Sur le site, la veille est triée par sujet : Ailleurs dans le monde ; Destinations ; Enjeux ; Faits et chiffres ; Gestion ; Hébergement ; Marchés géographiques ; *Marketing* ; Performance ; Produits et activités ; Réseaux de distribution ; Ressources humaines ; Segments de clientèles ; Technologies ; Tendances ; Tourisme durable ; Tourismexpress et Transport (Chaire de tourisme Transat, 2023b). Grâce aux filtres et à une présentation spécialisée de chaque analyste et de sa spécialité, il est donc possible de chercher la veille soit par thématique, soit par analyste. Si le domaine d'études d'un analyste intéresse le public, alors il peut soit chercher selon ce domaine pour voir ce qui a été écrit par toute l'équipe, soit d'un seul analyste, ainsi qu'en précisant le type de contenu et le mois de publication en ligne par le professionnel de l'information.

Ces deux cas démontrent que pour certains réseaux et organisations, ce n'est pas la capacité à collecter et à traiter l'information et les données qui intéressent les directions, voire les experts, mais la capacité du professionnel de l'information à comprendre l'information qu'il collecte, pour communiquer plus rapidement avec ces derniers. Les veilleurs ou analystes ont une éducation dans le domaine et donc des connaissances qui correspondent aux attentes de recherche d'information du réseau.

Le réseau d'Ascodocpsy a été créé pour répondre à un manque de connaissances sur la littérature francophone en psychiatrie et non pas, contrairement aux deux réseaux

Droits d'auteur réservés

précédents, par un établissement (la Chaire de tourisme Transat et le CEA), mais par les professionnels de l'information qui travaillent dans divers hôpitaux et institutions dédiés à la psychiatrie et qui souhaitaient partager leurs connaissances pour mieux répondre aux demandes des experts et des directions. Dans ce cas, comme dans d'autres, les professionnels responsables de la veille sont formés à la science de l'information et se spécialisent plus tard dans le domaine qui les intéresse lors de leur embauche. Les entreprises, institutions et organisations adhérentes aux réseaux qui ont dans leur cellule de veille des professionnels spécialisés dans la collecte et le traitement d'information. La coordinatrice du réseau avait déjà travaillé comme documentaliste avant de rejoindre Ascodocpsy pour le réseau des Chambres régionales et territoriales des Comptes, qui sont des juridictions administratives financières qui sont chargées de vérifier les comptes des collectivités locales. Elle n'avait donc aucune compétence dans le domaine de la psychiatrie avant son embauche en 2002, mais une expérience préalable en tant que documentaliste et dans le métier de l'information.

Lors de notre entretien, je lui ai posé la question concernant ses compétences pour savoir si son métier de documentaliste lui avait permis d'avoir le poste. Sa réponse est intrigante. « Alors, pas du tout. On s'est même posé la question […] : est-ce qu'il faut être documentaliste pour être coordinatrice (*d'un réseau documentaire*) ? Il s'avère que moi j'ai cette formation, mais je pense pas. En fait, la coordination c'est vraiment la capacité, à mon sens, de faire travailler les gens autour des buts communs. »[7] Pour cette coordinatrice, ses compétences dans le métier et le manque dans le domaine précis du réseau n'ont pas particulièrement influencé son embauche. Selon elle, les connaissances du métier de documentaliste ont aidé et sont importants, mais pas vitaux à l'exercice de ses fonctions.

Cependant, alors que cette prise de position semble être différente pour les autres réseaux étudiés, il ne faut pas confondre le coordinateur avec les membres ou salariés qui réalisent les tâches quotidiennement. Les analystes du réseau de veille en tourisme de la Chaire de tourisme Transat sont spécialisés dans le domaine pour que le public puisse choisir l'analyste qui convient le mieux à ses besoins. Il n'y a aucune information à propos du coordinateur, mais il est clair que la Chaire de tourisme Transat est considérée comme la personne morale qui a créé et qui est en position de coordonner le réseau (Arseneault, 2003). Le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité est, comme nous l'avons vu, construit de la même manière que le précédent, mais avec plusieurs institutions qui s'occupent de la coordination, ou de la « gouvernance » sans mention d'une personne physique (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, s. d.). Ce contraste avec Ascodocpsy est surprenant, puisque l'équipe de la coordination est présentée et mise en avant sur le site, afin que les personnes souhaitant rejoindre le réseau se sentent plus à l'aise et sachent avec qui ils vont discuter pour trouver leur place et qui sera leur contact pour résoudre tout conflit et pour respecter les objectifs du réseau.

La coordination semble donc plus ou moins importante selon les réseaux. Ascodocpsy est un GIP qui ne dépend d'aucune institution particulière, contrairement aux autres exemples analysés, ce qui pourrait expliquer leur besoin de mettre en avant l'équipe de coordination et pourquoi les autres réseaux comme la Chaire de tourisme Transat préfèrent mettre en avant les documentalistes qui vont effectuer la

[7] Annexe p.84

Droits d'auteur réservés

collecte et le traitement. Dans leur cas, le coordinateur est une personne morale, dont une institution ou une organisation qui a choisi de mettre en place le réseau est qui spécialisé dans le domaine spécifique, que ce soit le tourisme, l'eau et la biodiversité, le nucléaire, etc. Le CEA a mis en place le réseau de veille entre les membres, mais le domaine ne joue aucun rôle dans les tentatives de coordination.

Le coordinateur peut avoir des connaissances dans le domaine de recherche de son entreprise ou de son organisation, mais ces connaissances semblent être plus importantes pour les documentalistes et veilleurs qui collectent et traitent l'information. Avoir travaillé dans ces professions permet de mieux comprendre les tâches et le temps qu'un professionnel de l'information peut passer à faire son travail et donc garantit un certain respect entre le coordinateur et les autres membres. Mais comme l'a précisé Nathalie Berriau, une connaissance du métier n'a pas garanti son embauche pour le poste de coordinatrice du réseau Ascodocpsy.

Donc si ces compétences et connaissances sont souhaitées, mais pas obligatoires, de quelles compétences ont besoin les coordinateurs pour réussir à gérer un réseau et, dans l'idéal, le rendre pérenne ?

III.2.2. Des compétences en management

Suite à ce que nous avons appris à propos des connaissances du domaine et du métier, nous devons nous demander ce que fait un coordinateur précisément et de quelles compétences son métier relève. Pour comprendre, revenons à ce que nous avons déjà vu en analysant le rôle du coordinateur.

Ce dernier est en effet vital parce qu'il y a une plus forte chance que le réseau soit non seulement pérenne, mais utile à son public, puisque les objectifs du réseau seront respectés. Mais un autre aspect de ce rôle de la coordination pour assurer la pérennité et le respect des objectifs est la capacité de « poser le cadre ». Nathalie Berriau a expliqué que cela signifie savoir s'imposer pour s'assurer que les missions réalisées soient respectées et qu'en cas de conflit ou de confusion, les adhérents puissent se tourner vers un référent. Certains considèrent que la coordination est une forme de management (Thiétart, 2003) ou le résultat de l'évolution du métier (de Ridder *et al.*, 2019). Le coordinateur a donc des responsabilités qui peuvent être considérées comme managériales.

Alors que les veilleurs du CEA de Cadarache sont spécialisés en nucléaire et se sont formés à la documentation et la veille, la chargée de veille est spécialisée dans la recherche d'information, comme la coordinatrice d'Ascodocpsy. Cette dernière confirme qu'après son embauche, elle s'est formée au coaching. « […] depuis que je suis coordinatrice, je me suis formée au coaching. Donc là, je suis coach et c'est ça qui est le plus important, c'est la gestion de groupes d'humains, la gestion de conflits, la capacité à faire communiquer les gens et encore une fois le plus important : poser le cadre. […] c'est mettre en avant la production des collègues, mais surtout leurs compétences et leur place. »[8].

Pour cette coordinatrice, être documentaliste aide dans sa compréhension du vocabulaire utilisé lors des réunions. Elle a pu remarquer que lorsque les archivistes ont été inclus au réseau, il lui a fallu plusieurs réunions avant de comprendre leurs besoins, ainsi que leurs tâches et missions. Pour elle, être coordinatrice veut dire avoir des compétences dans la gestion des équipes, des conflits et de l'humain avec une expérience dans le métier pour comprendre le besoin des professionnels de l'information qui contribuent au réseau. Le manque de coordinateur pour le réseau de veille entre les trois établisse-

[8]Annexe p.84

Droits d'auteur réservés

ments du CEA peut expliquer le manque d'investissement et de gestion des équipes du réseau.

Il est intéressant de noter que Nathalie Berriau n'a pas utilisé le terme « manager » ou « chef de projet » ou autre pour définir son rôle, mais « coach ». La définition qu'elle a donnée, en parlant du cadre, la gestion des conflits et des humains, etc. nous fait bien comprendre qu'elle voit le rôle de coordinateur comme celui d'un responsable et d'un gérant[9]. Les textes de Manuelle Guechtouli qui traitent du management des activités de veille et de réseaux n'utilisent pas ce terme. Qu'est-ce donc que le coaching et quel est le rôle d'un coach ?

Selon Patrick Amar et Pierre Angel, le coaching est « un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail, dans un temps défini, qui vise le développement du potentiel de ces individus » (2017). Le rôle d'un coach est d'aider un individu ou un groupe sur le lieu de travail à trouver ce qui bloque ses aspirations et lui permettre de développer des compétences et comprendre ce dont il est vraiment capable. Cela passe par le conseil et la formation des équipes et individus pour qu'ils puissent atteindre le meilleur d'eux-mêmes. La relation est « coélaborée » entre le coach et ces derniers, afin de développer une « relation intersubjective ». Ce concept philosophique développé par Emmanuel Kant est utilisé dans de nombreuses disciplines, comme le sport, la psychiatrie et le management, et selon certains auteurs semble relever des notions d'inclusion et d'acceptation au sein d'un groupe ou face à un individu (Maher *et al.*, 2023). D'autres vont plus loin en expliquant que la relation intersubjective relève des émotions en mettant en avant leur dimension sociale et sont interconnectées à nos cultures et nos traditions (Tamminen et Bennett, 2017). Amar et Angel décrivent la relation intersubjective entre un coach et celui qui est coaché comme un moment pour découvrir les compétences de ce dernier et faciliter le développement de confiance chez cet individu ou au sein de l'équipe (2017). Ils vont plus loin en expliquant que le coaching « naît » de cette rencontre, ce qui veut dire qu'il est par nature une rencontre entre deux ou plusieurs individus qui va promouvoir le savoir-faire et le savoir-être (Amar et Angel, 2023a).

La définition donnée par Nathalie Berriau pour expliquer le rôle du coordinateur est l'importance de « poser un cadre ». Amar et Angel utilisent cette même expression pour définir le rôle du coach, en expliquant que pour assurer son efficacité lors d'une rencontre, ce dernier « met en avant un cadre et une stratégie d'intervention » (2023b). Depuis les années 90, le coaching prend de l'élan en France et devient une méthode de formation interpersonnelle, contrairement à des formations qui ressemblent à l'enseignement sans relation directe entre les parties (2023c). Nathalie Berriau intervient au sein des organisations lorsqu'elles rejoignent le réseau, pour rassurer les médecins, les directeurs et les professionnels de santé et pour s'assurer qu'ils comprennent leur rôle au sein du réseau et s'assurer que leur adhésion est pérenne. Le coaching peut contribuer aux changements organisationnels, en aidant les divers acteurs à s'adapter aux changements et en expliquant la stratégie nécessaire pour s'adapter (Fatien Diochon et Nizet, 2012). En effet, pour que les adhérents d'Ascodocpsy puissent contribuer régulièrement et correctement, les professionnels de l'information doivent comprendre leur rôle et ce qui est attendu, les médecins doivent se rendre compte des limites et de la force que représente Ascodocpsy pour la psychiatrie française (Berriau, 2011) et la direction doit com-

[9] Annexe p.84

Droits d'auteur réservés

prendre l'importance de garantir du temps et même inclure les missions pour le réseau sur les fiches de poste de leurs veilleurs et archivistes[10].

Le coaching est donc une méthode de formation intersubjective, c'est-à-dire une formation qui consiste à créer des liens forts avec son interlocuteur afin d'avoir une relation « coélaborée » qui sera solide et pérenne. Avec les évolutions technologiques constantes, ainsi que les autres évolutions qui peuvent impacter une organisation ou un réseau de veille inter-organisationnel, il est crucial d'avoir une relation avec un individu qui va être rassurant et apporter les réponses à des questions, rappeler la stratégie et les objectifs du réseau et résoudre des conflits entre différents adhérents si nécessaire.

Le rôle d'un coordinateur est donc moins managérial et plus celui d'un guide qui encourage la créativité et motive les adhérents à participer et rester pour garantir la pérennité du réseau. Mais cette même définition est donnée pour décrire un des rôles en évolution du manager, dont le coach qui, en guidant des équipes et des personnes, est aussi responsable de leur gestion (de Ridder *et al.*, 2019). Cependant, le coordinateur n'est pas seulement un type de formateur, mais doit aussi gérer le réseau, ayant donc besoin de quelques compétences managériales. Il est intéressant de noter que Nathalie Berriau accorde plus d'importance au relationnel et à l'accompagnement qu'à la gestion et au besoin de rappeler à l'ordre. Pour être une bonne coordinatrice appréciée par les adhérents, il se peut qu'elle croie au développement des relations égalitaires plutôt que d'être un manager en position de force.

Cette position, combinée avec la volonté de communiquer régulièrement avec les adhérents à travers différents produits de veille, garantit à l'équipe de coordination d'Ascodocpsy de maintenir ces relations à distance et de s'assurer que tous les adhérents continuent de voir les bénéfices du réseau, que ce soit les directeurs, les experts comme les médecins ou autres professionnels de santé et les professionnels de l'information.

Dans cette sous-partie, nous avons vu l'utilité pour le coordinateur de connaître et comprendre le métier de ceux qu'il encadre, pour faciliter les discussions. Un coordinateur spécialisé en veille et documentation ne saura pas facilement dialoguer avec un archiviste dans l'immédiat, alors un dialogue doit être construit afin qu'il puisse rapidement comprendre leurs besoins pour y répondre et assurer une bonne relation avec ces derniers. En ce qui concerne les connaissances du domaine de la veille, comme la psychiatrie, le nucléaire, etc. il semblerait qu'elles soient moins nécessaires pour le coordinateur, mais bénéfiques pour les professionnels qui doivent chercher l'information.

Nous nous sommes demandée quelles compétences sont nécessaires pour la gestion du réseau. Contrairement à ce que nous pouvons croire, les compétences managériales sont moins mises en avant et prennent du recul pour laisser place au coaching, une méthode de formation afin de maintenir des relations intersubjectives avec les membres. Cependant, nous avons pu voir qu'être un coach peut aussi être une forme évoluée d'un manager. Il semblerait qu'utiliser le terme « coach » permet de démontrer qu'on ne parle pas uniquement de la gestion et est perçu comme un titre plus favorable que « manager ».

Nous allons analyser le rôle du coordinateur comme celui qui maintient l'engagement de ses membres, que ce soit à travers la construction ou la pérennité du réseau.

[10] Annexe p.84

Droits d'auteur réservés

III.3. Le rôle de l'animateur pour maintenir l'engagement

Lors de notre analyse de la veille collaborative, certains auteurs ont mentionné des facteurs de succès, dont le besoin de baser l'échange sur un modèle ouvert, géré par un animateur légitime (Mesguich *et al.*, 2008). En étudiant pourquoi et comment mettre en place un réseau entre plusieurs organisations, Christian Marcon a utilisé les termes « coordinateur » et « animateur » comme synonymes (2009). Nous venons de voir le coordinateur comme manager et formateur, mais qu'en est-il du rôle de l'animateur ?

III.3.1 Le coordinateur : pour la construction du réseau

Tout réseau doit être construit. Nous avons vu que la construction d'un réseau est purement utilitaire, intentionnelle et opportuniste (Marcon, 2012). Nous savons que le coordinateur joue un rôle important pour le réseau, mais qu'en est-il pour la construction ? Examinons un exemple précis.

Pour le réseau Ascodocpsy, développé informellement en 1984 par un groupe de documentalistes passionnées. Le besoin était de créer des liens avec d'autres établissements pour avoir un vocabulaire et thésaurus en commun afin de s'assurer que la littérature professionnelle française dans le domaine de la psychiatrie et de la santé mentale puisse circuler et être promue au niveau national et international (Berriau, 2010). Jusqu'en 2000, l'année de la formalisation du réseau lorsqu'il prend le statut d'un GIP, ce réseau n'a pas de coordinateur, ni d'autres outils ou méthodes que l'on peut retrouver pour un réseau formel. Selon Nathalie Berriau, la décision d'avoir un coordinateur n'est pas venu d'une obligation lors de la mise ne place d'un GIP, mais ce sont les documentalistes, la CME et les directeurs qui ont décidé qu'il fallait un référent salarié se consacrant entièrement au réseau, ce qui a garanti qu'un documentaliste d'une organisation adhérente en particulier ne soit pas animateur au détriment des autres membres[11]. Avoir une coordinatrice qui ne soit pas rattachée à une organisation adhérente spécifique permet de poser le cadre et de régler les conflits de manière très objective et pour que tous les membres soient égalitaires. Elle n'a pas participé à la construction du réseau pendant la fin des années 90 et le rôle était occupé par une documentaliste qui préparait sa retraite de 2000 à 2002, l'année où Nathalie Berriau a été embauchée.

Lors de notre analyse de la mise en place d'un service de veille au sein d'une structure, nous avons pu voir qu'un des facteurs d'échec était de ne pas avoir un porteur ou coordinateur du projet (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). Un coordinateur dans cette situation va dialoguer avec la direction et les experts sur le terrain pour s'assurer que le projet ne rencontre pas l'échec ou l'abandon. Le manque de perspective sur les objectifs et la gestion inapproprié sont deux facteurs d'échec qui peuvent être évités grâce à une bonne coordination (H. Lesca *et al.*, 2010). Nathalie Berriau ne pouvait pas m'en dire plus sur la construction, mais selon les clips qui se trouvent sur le site d'Ascodocpsy, il semblerait que les documentalistes des différents établissements membres ont travaillé tous ensemble pour que les objectifs correspondent aux attentes de tous. Le coordinateur ou le porteur du projet pour construire un réseau ou un service de veille n'est donc pas nécessairement celui qui va les gérer une fois ceux-ci mis en place.

[11] Annexe pages 78-79

Droits d'auteur réservés

Le coordinateur que nous étudions dans ce mémoire est bien celui qui gère le réseau après sa mise en place. Le terme « porteur » ne semble plus revenir dans la littérature après cette étape, mais le terme « animateur » revient de plus en plus. Pendant l'entretien, Nathalie Berriau n'a jamais parlé de son rôle en tant qu'animatrice. Quel est ce terme, et pourquoi est-il utilisé dans la littérature professionnelle et par quelques coordinateurs ?

Un article définit l'animation comme étant à la fois la coordination et la collaboration d'un réseau, tout en rendant la coordination invisible pour que la collaboration puisse prendre le dessus. C'est une forme d'auto-organisation, destinée à faire collaborer la communauté. Cette définition s'applique à un réseau au sein d'une structure et non pas à un réseau avec plusieurs organisations membres qui ont des objectifs et géolocalisations différents (Imhoff, 2019). D'autres auteurs vont distinguer animation et coordination d'un réseau comme faisant partie de la tâche de l'Intelligence économique (Marcon, 2007). Il explique qu'être ou ne pas être animateur peut engendrer des positions très inégales. Lors des réseaux inter-firmes ou inter-entreprises, il aborde plusieurs types de coordination :

- la coordination **bureaucratique** : des réseaux prescrits par les acteurs « hors marché » comme des organisations internationales, l'État, qui recommandent une mise en réseau afin de prendre des décisions plus pertinentes pour l'économie ;
- la coordination **hiérarchique** : lors du rachat et de l'absorption de plusieurs entreprises par une dominante, il sera plus facile pour cette dernière de gérer ses relations avec celles qu'elle a rachetées. La coordination consiste donc en la fusion, l'absorption et la filialisation et les entreprises qui y participent vont pratiquer une veille concurrentielle. Les capacités de recherche vont s'améliorer suite à cette fusion ;
- la coordination « **léonine** » : l'auteur aborde ici les monopoles qui peuvent à eux tout seuls faire imposer leur volonté stratégique. Les entreprises concernées sont des « entreprises réseaux » donc toute entreprise qui travaille sur un réseau physique comme EDF ou SNCF. Elles arrivent à faire de l'IE en réseau grâce à la manière dont elles fonctionnent (Marcon, 2007).

Comparés aux réseaux familiaux ou de notre intérêt privé, les réseaux analysés dans ce mémoire relèvent de la raison sociale, par le fait qu'ils dépendent plus de l'intérêt que de la passion et par leur forte dimension structurelle. La différence entre l'animation et la coordination pour cet auteur est que les membres comme les veilleurs, les analystes et les chargées d'IE sont ceux qui animent, alors qu'un coordinateur va gérer la coordination et sera en position de force par rapport aux animateurs.

Cinq années plus tard, le même auteur va de nouveau comparer la coordination et l'animation, mais de manière un peu différente. Il répète sa définition de l'IE, qui est pour lui la coordination et l'animation des réseaux d'entreprises. Ensuite, il précise que pour les réseaux dirigés par les décideurs et la direction des entreprises, ces derniers « animent eux-mêmes un réseau [...] » (Marcon, 2012). Cette phrase est elle-même citée du site web « Place des Réseaux », qui donne des conseils pour non seulement créer, mais aussi animer et développer un réseau. Ce site est souvent référencé dans la littérature et a été créé en 2005 pour aider les particuliers ainsi que les entreprises à développer des réseaux, avec un appui particulier sur les entrepreneurs. Selon eux, le rôle de l'animateur est crucial : « il est autant promoteur, animateur que modérateur des échanges entre les membres » (Place des Réseaux, s. d.).

Droits d'auteur réservés

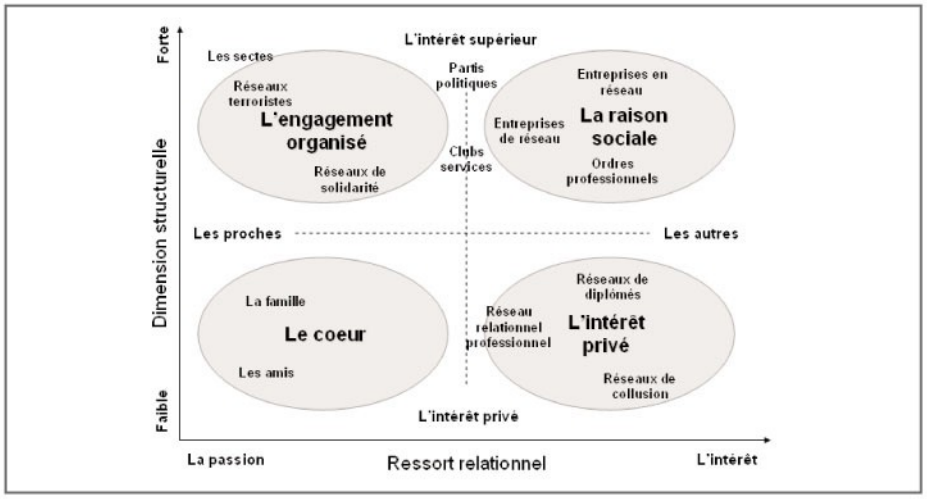

Illustration 3 : La dimension matrice structurelle - Marcon (2006)

Il semblerait, à travers l'analyse de différents textes, que nous pouvons commencer à comprendre pourquoi tous les textes n'abordent pas le terme « animateur » et pourquoi la coordinatrice d'un réseau avec une excellente réputation ne s'en est pas servi pour décrire son métier : le terme est très vague et employé différemment par de diverses personnes et sources. Un coordinateur peut « animer » un réseau, mais ne sera pas toujours identifié comme un animateur.

Le rôle du coordinateur est donc de coordonner et, selon les sources, d'animer un réseau. Un projet de construction d'un réseau nécessite un coordinateur, mais ce dernier n'est pas nécessairement celui que va gérer un réseau sur le long terme. Pour mettre en place un réseau de veille, il faut donc penser aux facteurs d'échec pour éviter une absence ou un poids de la direction. Dans le cas d'Ascodocpsy, un manque d'intérêt aurait garanti que le réseau reste informel et qu'il disparaisse par manque d'entretien et de financement. Un trop fort intérêt aurait mené à des conflits entre les différentes directions des adhérents qui participaient à sa mise en place. Un coordinateur peut mettre en place un réseau et avoir des connaissances du métier des « animateurs » (veilleurs, documentalistes, analystes), va lui permettre de mieux communiquer avec les adhérents.

Nous allons terminer ce mémoire avec un regard sur le coordinateur comme celui qui assure la pérennité.

III.3.2. Le coordinateur : pour la pérennité du réseau

Nous avons beaucoup parlé d'Ascodocpsy dans les dernières sous-parties, mais qu'en est-il pour les autres réseaux que nous avons présentés ?

Reprenons comme exemples le réseau de tourisme de la Chaire de tourisme Transat, ainsi que le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité et la BDSP. Parmi ces exemples, seule la BDSP avait, comme Ascodocpsy, une coordinatrice physique visible en dehors du réseau (Petitjean, 2015). Le réseau de tou-

Droits d'auteur réservés

risme dépend de la Chaire de tourisme Transat qui l'a créé et qui le finance, tout en garantissant des analystes dans une équipe permanente. Comme pour le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, qui lui aussi met en avant ses adhérents, mais pas le coordinateur physique qui pose le cadre et rappelle les objectifs. Ces deux derniers sont dépendants d'un coordinateur qui est une personne morale, souvent un établissement, qui va créer, financer et équiper le réseau. Ces réseaux sont actuellement pérennes, mais, comme le réseau de la BDSP, dépendent trop d'un établissement pour être financés et pour avoir une équipe permanente.

À l'inverse, le GIP qu'est Ascodocpsy permet d'avoir un réseau indépendant qui dépend de ses membres adhérents pour pouvoir être financé et garder une équipe salariée. Le site de la BDSP avait le logo de l'EHESP, le site web du réseau de tourisme a celui de la Chaire de tourisme Transat et le portail documentaire partenarial contient les logos de l'Office international de l'Eau et l'Office français de la biodiversité. Ascodocpsy ne contient aucun logo puisqu'il n'a pas été créé et géré par une ou quelques institutions, ce qui est facilité par son statut de GIP. Le manque de mention de coordinateur physique pour deux de nos réseaux (il faut supposer qu'une personne physique doit gérer et s'occuper des problèmes) est intriguant, et nous devons nous demander si la mise en avant ou non du coordinateur joue un rôle dans la pérennité et l'évolution du réseau.

Selon Nathalie Berriau, mettre un maximum d'informations sur le site du réseau comme l'histoire, l'équipe de coordination, les missions, etc. fait partie d'une « politique » à montrer à leurs collègues. En effet, elle dit que mettre en avant toutes les informations démontre comment un réseau a duré plus de trente ans. C'est mettre en avant les raisons de la pérennité pour inspirer d'autres professionnels, tout en garantissant cette pérennité en mettant ces informations à disposition. Elle précise que ce qui est apprécié chez Ascodocpsy est son modèle, c'est-à-dire que la structure du GIP lui permet d'avoir une équipe permanente et le fait que tous les adhérents ont le droit de vote, grâce au conseil d'administration qui réunit les CME, les professionnels de l'information et les directeurs. Le fait de vouloir mettre en avant ces informations, ainsi que le nom de la coordinatrice avec ses informations pour la contacter, font que beaucoup de futurs adhérents se sentent aptes à faire le premier pas[12]. Les réseaux de tourisme et d'Eau et Biodiversité ne mettent pas en avant de telles informations, au point où il est difficile de savoir avec qui et comment prendre contact (Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, s. d.). Les sites d'Ascodocpsy et le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité ont mis en ligne des cartes interactives pour découvrir tous les membres adhérents qui contribuent au réseau. Le réseau d'Ascodocpsy est créé et formalisé sous forme de GIP en 2000 avec une coordinatrice qui est embauchée en 2002 et a 83 adhérents en 2023. Le réseau Eau et Biodiversité est créé en 2006 et a 28 contributeurs en 2023. Ce sont deux réseaux documentaires avec des activités tournés vers la veille, qui font de la recherche d'information et qui sont orientés dans des domaines très spécifiques, dont la psychiatrie et l'eau, les milieux aquatiques et la biodiversité. Ascodocpsy n'est pas plus vieux et pourtant, a réussi à trouver des membres sur quatre continents et est en train de préparer l'arrivée de nouveaux membres, en envoyant sa coordinatrice faire des conférences et des salons pour se faire connaître. Eau et Biodiversité travaille dans un domaine qui est varié avec beaucoup d'agences dans le monde qui souhaitent réunir leurs compétences et pourtant, grandit à bien moins grande vitesse.

Il se peut qu'il y ait plusieurs explications :

- l'invisibilisation du coordinateur ;
- le modèle du réseau qui dépend d'une source de financement ;

[12] Annexe p.77

Droits d'auteur réservés

- le manque d'objectifs.

En effet, le coordinateur n'est pas le seul à être invisible. Les objectifs ne sont pas clairement écrits sur le site et de prime abord, il est difficile de comprendre pourquoi ce réseau a été créé. C'est le site web de l'Office International de l'Eau qui a participé à sa création qui va dans les détails. Cependant, tout nouveau contributeur potentiel ne passera pas sur un autre site pour avoir des contacts et des informations sur le réseau qui l'intéresse.

Le modèle du réseau dépend de la manière dont un réseau est créé. L'invisibilisation du coordinateur et le manque d'objectifs présentés sont des choix qui peuvent venir directement du coordinateur lui-même ou, si le modèle fait qu'un ou plusieurs décideurs s'intéressent trop à la gestion du réseau, alors ce dernier commence à rencontrer des facteurs d'échec. Nathalie Berriau a choisi de ne pas être invisible pour assurer non seulement la gestion du réseau, mais aussi pour assurer une prise de contact fluide avec les nouveaux adhérents. Le fait que les objectifs soient clairement indiqués sur le site est un choix qui vient d'elle et dont elle sait qu'il fonctionne puisque les retours sont très positifs[13]. Nous ne pouvons pas savoir dans quelle situation se trouve Eau et Biodiversité, mais il n'y a aucune raison pour eux de vouloir limiter le nombre de contributeurs, puisque le financement va dépendre du succès du réseau.

C'est ici que l'on peut revenir sur le terme « engagement ». Pour la pérennité du réseau, le coordinateur doit assurer l'engagement de ses contributeurs ou adhérents, afin de garantir la survie du réseau. Ascodocpsy fait de la veille, mais s'en sert pour que ses adhérents soient à jour et connaissent toutes les nouveautés du réseau. Nathalie Berriau confirme que malgré les résultats positifs, cette veille ne garantit pas la pérennité du réseau. C'est le rôle du coordinateur, qui pose le cadre, règle les conflits et rappelle les objectifs qui vont garantir la pérennité. C'est aussi ce même rôle qui pousse Nathalie Berriau à voyager et à partir à la rencontre des adhérents et leur personnel pour les rassurer et expliquer le déroulement, afin de garantir leur engagement total. Son rôle permet au réseau de garder tous les adhérents, sauf les quelques-uns qui ont rejoint Ascodocpsy sans comprendre le rôle qu'ils allaient avoir. Ces derniers sont invités à partir pour éviter des problèmes, mais sont des cas très rares[14].

Savoir engager les adhérents sur le long terme est donc important pour tout réseau et est garanti uniquement par le coordinateur. Cet engagement permet de s'assurer que ces derniers vont rester de manière pérenne au sein du réseau. Ainsi, le seul risque de perdre des adhérents serait que ces derniers perdent leur financement et se retrouvent obligés de fermer leurs centres de documentation et de veille, comme pour le site de Marcoule chez le CEA. Si l'Office français de la biodiversité se voit perdre une grande partie de son financement, le portail partenarial risque de connaître la même fin que la BDSP, surtout si le réseau est considéré par ce dernier comme sacrifiable.

L'engagement doit non seulement prendre en compte la pérennité, mais aussi l'évolution du réseau. Parce qu'un réseau ne peut être pérenne que s'il sait s'adapter et s'il est équipé pour répondre à toutes les menaces qui pourront mener à un échec ou même à un abandon. Les réseaux doivent constamment évoluer comme celui d'Ascodocpsy, et cette évolution est facilitée par le coordinateur, qui par ses

[13] Annexe p.77
[14] Annexe p.82

Droits d'auteur réservés

actions, sa présentation et sa manière de gérer le réseau va assurer la pérennité de celui-ci. L'évolution est donc un des facteurs de succès pour tout réseau. Elle comprend non seulement l'agrandissement, mais aussi l'adaptation aux nouvelles technologies, à l'évolution des métiers et du domaine dans lequel il se trouve, mais aussi le rôle de la coordination, qui est en mutation perpétuelle.

Nous pouvons conclure cette partie en reconnaissant qu'un coordinateur à un rôle spécifique, mais qui varie selon la littérature. Son rôle principal au sein d'un réseau est de savoir « poser un cadre » et rappeler les objectifs à atteindre pour qu'ils ne soient jamais perdus de vue. Avoir des adhérents de plusieurs organisations différentes peut engendrer des malentendus et des conflits et c'est le coordinateur qui doit savoir gérer ces problèmes et apporter des solutions. Pour ce faire, il trouve son travail facilité s'il connaît le métier de ceux qu'il encadre, puisqu'il va comprendre la terminologie utilisée. Les compétences du domaine de la veille et de la recherche, comme la psychiatrie, le nucléaire ou autres, n'impactent pas sur son métier. Les compétences managériales peuvent être nécessaires, mais sont en retrait par rapport aux compétences de coaching qui vont permettre d'avoir des relations significatives et profondes, ce qui va assurer que les adhérents vont vouloir rester dans le réseau. Pour ce qui en est de sa construction, le coordinateur ne va pas être obligé d'y participé, ni même d'être embauché, mais cette construction doit avoir un expert choisi pour gérer le projet, afin de ne pas être étouffé, ni oublié par la direction. Enfin, le rôle de la coordination assure la pérennité à travers l'engagement avec un focus sur une évolution continue grâce à l'animation du réseau en étant visible par tous et facile à repérer, pour inciter de nouveaux contributeurs à le rejoindre.

Droits d'auteur réservés

CONCLUSION

Nous nous sommes demandée dans quelle mesure le rôle d'un coordinateur permet de construire et faire perdurer un réseau de veille inter-organisationnel. Pour conclure, nous avons pu apprendre ce qu'est la veille par rapport à l'intelligence économique et le renseignement, ainsi que les étapes d'une mise en place d'un service de veille au sein d'une structure grâce à une analyse des facteurs d'échec et de succès. Nous avons appris que la veille est de par sa nature toujours collaborative. Toute cette analyse au sein d'une structure nous a permis de comprendre pourquoi le réseau de veille au CEA était en échec, même si l'abandon semble encore loin.

Ensuite, nous avons défini un réseau de veille et l'avons comparé à la veille collaborative. Un réseau est mis en place lorsqu'un besoin d'information ou de connaissances est identifié. Nous avons pris un moment pour considérer les problèmes de l'éthique dans la recherche, dont les solutions devront être trouvées par le coordinateur. Nous n'avons pas pris le temps d'étudier tous les différents modèles de réseaux qui existent, mais nous avons pu voir que certains comme le GIP garantissent une meilleure pérennité que d'autres. Plus un réseau est indépendant d'une structure financièrement et même en termes d'équipement et de coordination, moins il y a de chances qu'il rencontre la même fin que la BDSP. Cependant, il ne faut pas oublier que les modèles sont choisis selon le besoin, mais aussi la reconnaissance, le financement et le secteur, qu'il soit privé, public ou associatif. L'engagement de la direction est crucial, que ce soit dans la construction d'un réseau ou pour rejoindre un réseau existant. La direction doit savoir avoir un engagement approprié, puisqu'elle est la source de la majorité des facteurs d'échec et d'abandon.

Enfin, nous avons pu découvrir que le rôle de la coordination est bien un rôle, et ne doit pas être défini par la personne physique ou morale qui occupe ce rôle. Il faut savoir « poser un cadre » et rappeler les objectifs du réseau. Lorsqu'un réseau a des membres de plusieurs organisations, il se peut qu'il y ait des conflits ou des malentendus que le coordinateur doit gérer. Le travail du coordinateur est facilité s'il connaît le métier de ceux qu'il coache et encadre, mais le coordinateur ne doit pas avoir obligatoirement travaillé dans ce domaine. Les compétences du domaine de la veille et de la recherche, comme la psychiatrie, le nucléaire ou autres, n'impactent pas sur son métier. Les compétences managériales sont moindres par rapport aux compétences de coaching qui vont garantir de meilleures relations avec les adhérents et encourager la pérennité. En ce qui concerne la construction d'un réseau de veille inter-organisationnel, un chef de projet en dehors de la direction est nécessaire pour assurer un bon engagement, mais le coordinateur n'a pas besoin d'être présent. Son rôle doit juste être pensé pour qu'il puisse être embauché rapidement et assurer le bon fonctionnement du réseau dès ses premiers pas. Il va réussir grâce à l'engagement en se concentrant non seulement sur la stabilité, mais aussi l'évolution du réseau. S'il participe à la construction, il devra avoir des compétences de chef de projet pour la mise en place et non seulement la gestion d'un réseau déjà en place. Ce sont des compétences différentes, ce qui explique pourquoi il n'y a pas de littérature sur le sujet.

Ce qui ressort à la fin de ce mémoire est l'absence de la veille, qui a lentement disparu au cours de la rédaction. Nous nous sommes demandée à l'introduction si la veille impacte le rôle de la coordination, et il est devenu de plus en plus

Droits d'auteur réservés

évident vers la fin que dans la problématique, la notion de « faire perdurer un réseau de veille inter-organisationnel » n'impacte pas tout à fait l'animateur du réseau. Pour être précis, nous avons bien étudié des réseaux de veille ou des réseaux de documentation qui effectuent des activités de veille, mais il est devenu évident que nous aurions pu nous concentrer uniquement sur des réseaux de documentation, de bibliothèques ou même de professionnels de santé en psychiatrie. Les capacités et les compétences d'un coordinateur à rendre un réseau pérenne ne sont absolument pas impactées par le type de réseau. Cependant, nous savons qu'il peut être utile pour le coordinateur d'avoir quelques connaissances de ce domaine afin de pouvoir dialoguer avec les acteurs, pour être sûr de comprendre leurs besoins, mais comme le précise Nathalie Berriau, travailler chez Ascodocpsy ou être coordinatrice d'un groupe d'athlètes pour les Jeux Olympiques de 2024 : « je pense que ce serait la même chose »[15].

Il devient évident que la coordination est un rôle qui nécessite des compétences particulières par toute personne qui le remplit ; des compétences en gestion, mais surtout dans l'accompagnement des membres du réseau. Le coordinateur doit avoir de l'indépendance vis-à-vis d'une structure ou d'une direction particulière afin de pouvoir penser à l'évolution et à la pérennité et se concentrer sur l'engagement avec tous les contributeurs. Mais comme nous avons pu le voir, un coordinateur ne garantit pas à lui seul la pérennité. L'exemple de la BDSP montre qu'une forte dépendance financière, en équipement et en personnel vis-à-vis d'une seule structure peut mener à un abandon. Il faut noter aussi que même dans un cas comme Ascodocpsy, un GIP dont le modèle est envié par de nombreux collègues et d'autres réseaux, si le coordinateur ne comprend pas le rôle de la coordination qu'il remplit, les facteurs d'échec vont vite s'accumuler au fil du temps. Un réseau avec des conflits, sans objectifs et aucune évolution en vue aura des difficultés à maintenir l'engagement nécessaire pour retenir l'attention des adhérents.

Pour mieux répondre à cette problématique, particulièrement pour l'engagement, il aurait été intéressant d'avoir accès à des fiches de poste pour comprendre comment les veilleurs des institutions adhérentes peuvent avoir le temps pour à la fois réaliser leurs tâches et trouver le temps de participer au réseau. Cet aspect du travail d'un coordinateur fait plus penser à un négociateur, qui doit gérer les attentes des différents décideurs et leur expliquer que sans la participation de leurs veilleurs et documentalistes, ils vont difficilement en bénéficier. D'autres entretiens auraient permis de voir s'il y avait de meilleurs exemples que le GIP et Ascodocpsy. Un entretien avec un directeur d'un membre d'un réseau aurait garanti un autre point de vue du coordinateur, dont celui de quelqu'un qui doit parler et discuter avec lui. Un autre entretien avec un veilleur aurait permis de voir comment les acteurs envisagent cet encadrement et s'ils ont la même définition de « poser un cadre ».

Pour conclure, le coordinateur peut garantir la pérennité d'un réseau de veille inter-organisationnel par de nombreux moyens, mais cela dépend de son niveau d'indépendance et de la dépendance du réseau vis-à-vis d'autres structures.

[15] Annexe p.84

Droits d'auteur réservés

SOURCES

Entretien

- Nathalie BERRIAU, Coordinatrice générale du réseau Ascodocpsy, Présidente de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS)

Liste des sites de réseaux consultés

- Agence région l de santé, https://www.ars.sante.fr/les-plans-regionaux-de-veille-et-securite-sanitaire
- Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine, https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/
- Ascodocpsy, https://www.ascodocpsy.org/
- Chaire de tourisme Transat, https://veilletourisme.ca/reseau-de-veille/
- École des hautes études en santé publique, https://documentation.ehesp.fr/?s=bdsp
- FRENE, https://frene.org/qui-sommes-nous/un-reseau-des-reseaux/
- Global Watch, https://global-watch.com/fr/veille-de-marche
- Observatoire de l'environnement en Bretagne, https://bretagne-environnement.fr/
- Place des réseaux, https://www.placedesreseaux.com/
- Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité, https://www.documentation.eauetbiodiversite.fr/qui-sommes-nous
- Réseau Canopé, https://www.reseau-canope.fr/
- Réseau régional d'appui à la prévention et la promotion de la santé, https://rrapps-bfc.org/
- Réseau Sentinelles, https://www.sentiweb.fr/?page=presentation
- Veille Environnement Entreprises, https://www.vee-asso.fr/

Droits d'auteur réservés

BIBLIOGRAPHIE

Cas étudiés : Ascodocpsy, la Banque de Données en Santé Publique, réseau tourisme de la Chaire de tourisme Transat et le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité

Anonyme. (2022, mars 18). *Portail documentaire* [Text]. Office International de l'Eau. https://www.oieau.fr/projet/portail-documentaire

Arseneault, P. (2003). Un réseau de veille en tourisme. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, *22*(2), Article 2.

Ascodocpsy. (s. d.). *Qui sommes-nous ? • Ascodocpsy*. Ascodocpsy. Consulté 21 mars 2023, à l'adresse https://www.ascodocpsy.org/qui-sommes-nous/

Berriau, N. (2010). Diffusion des publications francophones en psychiatrie : Réflexions et pistes à suivre. *L'information psychiatrique*, *86*(3), 207-209. https://doi.org/10.1684/ipe.2010.0599

Berriau, N. (2011). Le réseau Ascodocpsy et les publications de « psy » en langue française. *Bulletin de psychologie*, *Numéro 511*(1), 59-60. https://doi.org/10.3917/bupsy.511.0059

Berriau, N. (2015). Ascodocpsy : Le statut au service d'une mutualisation pérenne. *I2D - Information, données et documents*, *52*(3), 47-48. https://doi.org/10.3917/i2d.153.0047

Boiron, F., Bray, L., De Wilde, P., Meunier, A., Secher, J., et Vallet, F. (2018, octobre 29). Réforme du financement de l'EHESP : Une méthode malvenue et qui ne répond pas aux questions sur le devenir de l'EHESP. *SMPS - Syndicat des Managers Publics de Santé*. https://www.smpsante.fr/actualites/reforme-financement-ehesp/

Chaire de tourisme Transat. (2023a). *À propos*. Réseau de veille en tourisme. https://veilletourisme.ca/reseau-de-veille/

Chaire de tourisme Transat. (2023b, mars 14). *Veille*. Réseau de veille en tourisme. https://veilletourisme.ca/

EOWIN. (s. d.). Nos Secteurs d'Activités. *Eowin*. Consulté 27 juillet 2023, à l'adresse https://www.eowin.com/secteurs/

Petit, É. (2021). Chapitre 4. Le groupement d'intérêt public (GIP). In *Les institutions administratives en tableaux* (p. 90-91). Ellipses. https://www.cairn.info/les-institutions-administratives-en-tableaux--9782340045385-p-90.htm

Droits d'auteur réservés

Petitjean, F. (2015). La BDSP : 20 ans de mutualisation durable. *I2D - Information, données et documents*, *52*(3), 62-63. https://doi.org/10.3917/i2d.153.0062

Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité. (s. d.). *Qui sommes-nous ?* Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité. Consulté 21 mars 2023, à l'adresse https://www.documentation.eauetbiodiversite.fr/qui-sommes-nous

Portail documentaire partenarial Eau et Biodivsersité. (2022, décembre). *Lettre d'information* [Lettre d'information]. https://www.documentation.eauetbiodiversite.fr/IMG/lettre/Lettre-d-information-du-Portail-doc_202212.pdf

Société française de santé publique. (2018, novembre 19). *Prise de position d'un collectif de 82 organisations sur le devenir de la Banque de données en santé publique (BDSP)*. https://web.archive.org/web/20230129201248/http://www.sfsp.fr/images/docs/connaitre_la_sfsp/nos_prises_de_position/BDSP-VF9---191118.pdf

Vignon, M.-É. (2010). Banque de données en santé publique : Un réseau d'information sur la santé publique. *La Santé de l'homme*, *410*, 35.

Coaching, coordination et management

Amar, P., et Angel, P. (2017). *Chapitre premier. Définition et spécificités: Vol. 7e éd.* (p. 7-26). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-coaching--9782130799665-p-7.htm

Amar, P., et Angel, P. (2023a). *Chapitre III. Profil du coach: Vol. 8e éd.* (p. 64-72). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-coaching--9782715413924-p-64.htm

Amar, P., et Angel, P. (2023b). *Chapitre IV. Structure du coaching: Vol. 8e éd.* (p. 73-82). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-coaching--9782715413924-p-73.htm

Amar, P., et Angel, P. (2023c). *Chapitre VI. Marché et cadre du coaching: Vol. 8e éd.* (p. 96-104). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-coaching--9782715413924-p-96.htm

de Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management et Avenir*, *109*(3), 37-60. https://doi.org/10.3917/mav.109.0037

Droits d'auteur réservés

Fatien Diochon, P., et Nizet, J. (2012). *III. Les fonctions du coaching dans les organisations* (p. 49-70). La Découverte. https://www.cairn.info/le-coaching-dans-les-organisations--9782707166630-p-49.htm

Guechtouli, M., et Boudrandi, S. (2012). Comment se « fabrique » la décision stratégique : Le cas d'une cellule de veille stratégique. *Recherches en Sciences de Gestion*, *88*(1), 35-53. https://doi.org/10.3917/resg.088.0035

Imhoff, C. (2019). L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : Injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, *55*, Article 55. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7789

Maher, A. J., McVeigh, J., Thomson, A., et Knight, J. (2023). Exclusion, inclusion and belonging in mainstream and disability sport : Jack's story. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, *15*(1), 123-138. https://doi.org/10.1080/2159676X.2022.2111457

Tamminen, K. A., et Bennett, E. V. (2017). No emotion is an island : An overview of theoretical perspectives and narrative research on emotions in sport and physical activity. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, *9*(2), 183-199. Scopus. https://doi.org/10.1080/2159676X.2016.1254109

Thiétart, R.-A. (2003). *Introduction: Vol. 11e éd.* (p. 7-24). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/le-management--9782130532361-p-7.htm

Réseaux et relations inter-organisationnels

Chérigny, F. (2012). La charte des bons usages des services de réseautage social, outil juridique au service d'une stratégie-réseau. *Revue internationale d'intelligence économique*, *Vol 4*(1), 71-85. https://doi.org/10.3166/r2ie.4.71-85

Damasio, A. (2019). *Les furtifs*. la Volte.

Djuatio, E. (2004). Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes. *Innovations*, *19*(1), 195-218. https://doi.org/10.3917/inno.019.0195

Lahary, D., Fleury, C., Bourdenet, P., Leinardi, F., Hélein, F., Tonon, S., Berdon-Mouhoud, C., Girard, A., et Lachal, J. (2013). Enjeux et valeur des réseaux. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *50*(2), 26-37. https://doi.org/10.3917/docsi.502.0026

Larousse, É. (s.d.). *Définitions : Réseau - Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9seau/68585

Droits d'auteur réservés

Marcon, C. (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique : Éléments pour une approche méthodologique. *Market Management*, *7*(4), 110-134. https://doi.org/10.3917/mama.044.0110

Marcon, C. (2009). Réseaux d'intelligence économique. L'éthique au centre des problématiques organisationnelles. *Revue internationale d'intelligence économique*, *Vol 1*(2), 197-211.

Marcon, C. (2012). Stratégie-réseau en intelligence économique : Conviction versus analyse. *Revue internationale d'intelligence économique*, *Vol 4*(1), 9-18. https://doi.org/10.3166/r2ie.4.11-18

Marcon, C. (2016). Cartographie d'un réseau de collaboration et d'influence : Les leçons d'une expérimentation dans le cadre d'un projet de cluster culturel. *Revue internationale d'intelligence économique*, *8*(1), 111-134.

Ost, F., et Van de Kerchove, M. (2019). De la pyramide au réseau ? : Pour une théorie dialectique du droit. In *De la pyramide au réseau ? : Pour une théorie dialectique du droit*. Presses de l'Université Saint-Louis. https://doi.org/10.4000/books.pusl.25350

Quélin, B. (2021). Chapitre IV. Coopération interentreprises et création de ressources. In J.-L. Ravix (Éd.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle* (p. 111-139). CNRS Éditions. https://doi.org/10.4000/books.editionscnrs.43349

Place des Réseaux. (s. d.). Comment animer un réseau professionnel. *Place des réseaux*. Consulté 27 octobre 2023, à l'adresse https://www.placedesreseaux.com/animer-et-developper-un-reseau/animer-un-reseau

Veille, Intelligence économique et renseignement

Association des professionnels de l'information et de la documentation. (s. d.-a). Termes généraux | IE | ADBS. In *ADBS*. Consulté 21 juillet 2023, à l'adresse https://www.adbs.fr/termes-generaux#intelligence%20%C3%A9conomique

Association des professionnels de l'information et de la documentation. (s. d.-b). Termes généraux | Veille | ADBS. In *ADBS*. Consulté 21 juillet 2023, à l'adresse https://www.adbs.fr/termes-generaux#veille

Droits d'auteur réservés

Bibliothèques de l'Université de Poitiers. (2012, juin 11). *Veille informationnelle | Glossaire CRFCB*. https://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/11/veille-informationnelle/

Bondu, J. (2017). Une veille collaborative… ou rien. *I2D - Information, données et documents*, *54*(3), 12-14. https://doi.org/10.3917/i2d.173.0012

Bondu, J. (2022). La veille est nécessairement collaborative : Pourquoi et comment ? *Archimag*. https://www.archimag.com/veille-documentation/2022/01/18/veille-collaborative-pourquoi-comment

Bulinge, F., et Boutin, É. (2015). Le renseignement comme objet de recherche en SHS : Le rôle central des SIC. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, *47*, Article 47. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4951

CCI Bretagne. (s. d.). *Maîtriser l'information | Chambre de commerce et d'industrie de région Bretagne*. CCI Bretagne. Consulté 27 juillet 2023, à l'adresse https://www.bretagne.cci.fr/developper-votre-entreprise/anticiper-et-innover/maitriser-l-information

Crastes, M. (2015). *Observatoire des métiers de la fonction Information : Focus Veille/Étude* (3; Observatoire des métiers de la fonction Information, p. 43). ADBS. https://drive.google.com/file/d/1edaS5PBkmHf6MAkgTJlz2VS0Zjs4Q2Ug/view?usp=drive_openetusp=embed_facebook

Crawl, C. K. (2022, novembre 30). La veille : Un levier d'agilité stratégique pour les banques. *KBcrawl*. https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille/la-veille-un-levier-dagilite-strategique-pour-les-banques/

Directeur Générale de la Sécurité Extérieur. (s. d.). *Renseignement : Recueillir et exploiter des informations secrètes* [Gouvernemental]. Ministère des Armées. Consulté 24 juillet 2023, à l'adresse https://www.dgse.gouv.fr/fr/le-recrutement/nos-metiers/renseignement

Ebelmann, G. (2003). *Intelligence économique : Enjeux, définitions et méthodes*. http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf

Eilstein, D., Xerri, B., Viso, A.-C., Therre, H., Gorza, M., Fuchs, D., Pozuelos, J., Ioos, S., Che, D., Bertrand, E., El Yamani, M., Empereur-Bissonnet, P., Duport, N., et Desenclos, J.-C. (2016). La veille prospective, une démarche de préparation aux futures menaces de la santé publique : Exercice mené à l'Institut de veille sanitaire en 2014. *Santé Publique*, *28*(3), 309-319. https://doi.org/10.3917/spub.163.0309

Droits d'auteur réservés

Harbulot, C. (2012). *Manuel d'intelligence économique*. Presses universitaires de France.

Lesca, H., Kriaa-Medhaffer, S., et Casagrande, A. (2010). La surinformation causée par l'Internet : Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique – Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions. *La Revue des Sciences de Gestion*, *245-246*(5-6), 35-42. https://doi.org/10.3917/rsg.245.0035

Mesguich, V., Diallo, A., Jdey, A., Bergeret, C., Dumas, S., Séménéri, M., Asselin, C., Besson, B., Sala, J., et Remize, M. (2008). Où va la veille ? *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *45*(4), 58-69. https://doi.org/10.3917/docsi.454.0058

Rouach, D. (2008). Introduction. In *La veille technologique et l'intelligence économique: Vol. 4e éd.* (p. 5-8). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/la-veille-technologique-et-l-intelligence-economiq--9782130564539-p-5.htm

Roulet, A., Bezençon, C., et Madinier, H. (2015). Évaluation de la performance et de l'impact de la veille. *I2D - Information, données et documents*, *52*(3), 70-79. https://doi.org/10.3917/i2d.153.0070

Tadier, P. (s. d.). *Veille réglementaire*. SOCOTEC France. Consulté 27 juillet 2023, à l'adresse https://www.socotec.fr/reglementaire/veille-reglementaire

Construction des services de veille, Intelligence économique et management

Bantman, P. (2004). Le concept de réseau. *VST - Vie sociale et traitements*, *81*(1), 18-19. https://doi.org/10.3917/vst.081.0018

Bodart, M.-G., et Falize, C. (2006). Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : Déroulement du projet, évaluation et perspectives. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *43*(2), 108-120. https://doi.org/10.3917/docsi.432.0108

Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : Entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, *266*(2), 23-31. https://doi.org/10.3917/rsg.266.0023

Droits d'auteur réservés

Hologne, O., Berriau, N., Magron, A., Kuntziger-Planche, B., et Melot, A. (2013). Politique, gouvernance et organisation. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *50*(2), 38-45. https://doi.org/10.3917/docsi.502.0038

Jacqueroud, L. (2015, février 27). Veille stratégique et intelligence économique, quels enjeux pour l'entreprise ? *HIRAMYS*. https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/

Kamoun-Chouk, S. (2009). Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?Le cas d'une PMI tunisienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, *237-238*(3-4), 195-205. https://doi.org/10.3917/rsg.237.0195

Lesca, N., et Caron-Fasan, M.-L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : Retours d'expériences. *Systèmes d'information et management*, *13*(3), 17-42. https://doi.org/10.3917/sim.083.0017

Texier, B. (2017). Quels outils choisir pour mener une veille collaborative ? *Archimag*, *305*. https://www.archimag.com/veille-documentation/2017/06/22/quels-outils-choisir-mener-veille-collaborative

Droits d'auteur réservés

ANNEXES

Entretien avec Nathalie Berriau

Début de l'entretien. Je demande permission à enregistrer.

Ellen :

C'est parfait, merci beaucoup. Alors déjà, merci beaucoup ; donc moi je suis Ellen SIMMONS, je suis en Master 2 là actuellement et donc mon mémoire se comporte sur les réseaux de veille inter-organisationnels particulièrement, et je me concentre surtout sur le rôle du coordinateur en fait. Qu'est-ce que le coordinateur et comment il aide à ce que le réseau soit pérenne et dure dans le temps. Il y a beaucoup de réseaux qui démarrent et puis qui s'arrêtent et c'est pour cela que je voulais vous parler aujourd'hui…

Nathalie Berriau :

Oui

Ellen :

Voilà, donc il y a beaucoup de… Eh, avant de continuer nous avons bien une demi-heure c'est cela ?

Nathalie Berriau :

Absolument. *Rires.*

Ellen :

Absolument, donc il faut pas que je dépasse ! *Rires.* Heureusement le site d'Ascodocpsy a beaucoup de réponses déjà en ligne, c'est un site extrêmement complet donc je vous remercie parce que ça permet de faire pleines de recherches.

Nathalie Berriau :

On le fait exprès, je dois vous dire, que c'est une politique pour montrer à nos collègues. C'est-à-dire que ce n'est pas par hasard qu'il y a des informations… si vous êtes allé dans la partie Mission, Présentations et sur l'historique du réseau… Ça nous semblait important de montrer comment un réseau comme ça perdure depuis plus de trente ans.

Ellen :

Oui. C'est pour cela que ça m'intéressait parce qu'on voit beaucoup qui marchent pas mais c'est bien d'en voir un qui marche et qui marche très très bien. Eh, voilà donc j'ai préparé quelques questions donc je pense qu'on pourra facilement répondre dans la demi-heure, enfin cela dépend de la longueur des réponses, mais on verra bien… Juste pour commencer, j'ai vu dans une des vidéos où vous vous étiez présentée, j'ai vu que vous avez pris ce poste en 2002, et que… enfin, si c'est bien correct ?

Nathalie Berriau :

Oui.

Droits d'auteur réservés

Ellen :

Je sais que le GIP a été mise en place en 2000, donc je me demandais si vous étiez bien la première coordinatrice ? Et puis, comment ce rôle a-t-il été pensé au début ?

Nathalie Berriau :

Ouais, alors non, je suis la deuxième coordinatrice. En fait, ce qui se passe c'est que le réseau est informel pendant plus de 10 ans, ce sont donc mes collègues soit en région, en province, comme on dit en France et à Paris qui vont avoir des réseaux comme ça parallèle et puis à un moment les deux réseaux vont commencer à travailler ensemble. Les collègues ont de plus en plus de réunions, de plus en plus de productions, du type thésaurus, mises en commun du dépouillement partagé. Elles ont des difficultés pour se déplacer parce que leurs établissements leur demandent « tu veux aller en réunion, mais pourquoi finalement ? ». Et donc là elles commencent à se dire « OK, il faut qu'on réfléchisse à mettre en place une structure pour avoir une légitimité auprès de nos établissements » et donc les collègues commencent à réfléchir : « est-ce qu'on fait une association, est-ce qu'on fait un GIP, est-ce qu'on fait... » que sais-je encore.

Donc les collègues ont réussi avec des associations, des médecins, des directeurs, à faire ça et pour… au moment de la création du GIP, il y a une ancienne documentaliste qui pendant un an a tenu ce rôle de coordinatrice. Mais, je dirais sans minorer son rôle que vraiment c'était pour la passation parce qu'elle partait à la retraite. C'est vraiment pour dire « OK, je tiens ce rôle-là, mais en attendant qu'on recrute quelqu'un ». Voilà.

Donc je vais être claire, je suis la deuxième mais en fait la vraie coordination, le poste c'est moi qui l'ai eu.

Ellen :

Donc en fait c'est que vraiment pendant un an ils ont eu le temps… ils ont eu un an pour penser le rôle en fait… qui ils allaient prendre et quel allait être le rôle… votre rôle en effet.

Nathalie Berriau :

C'est ça, c'est ça. Et puis pour lancer l'offre d'emploi, le recrutement… Tout ce temps-là a fait que eh bien il fallait quelqu'un… et c'était moi.

Ellen :

Je pensais que vous étiez vraiment la première, première personne, mais vous êtes comme même la première à prendre le rôle… Je me demandais : est-ce que le rôle a été pensé parce qu'un coordinateur est nécessaire au sein d'un GIP ou est-ce qu'ils ont vu un besoin en plus, enfin, un besoin vraiment de cordonner ce réseau inter-organisationnel ?

Nathalie Berriau :

Mes collègues pensaient qu'il fallait une coordinatrice ou un coordinateur bien sûr pour justement avoir un salarié qui était là à 100 % sur cette chose-là. Moi avec le recul [*coupure du son*] coordination notamment parce que mes collègues sont d'abord documentalistes dans un établissement et n'ont pas forcément le temps pour le réseau. Elles en prenaient pas mal, mais c'était bien d'avoir quelqu'un qui participait à toutes les réunions au début, on va dire « alors attention

Droits d'auteur réservés

vous faites ça, mais vous savez que dans l'autre groupe d'à côté ils sont en train de travailler dessus aussi, etc. » et puis je pense que ce qui a été intéressant avec la création de ce poste et là je parle du poste et pas de moi, c'était d'apporter de la cohérence. C'est-à-dire de la cohérence même dans les instances, je prends un exemple, moi fondateur du réseau, je suis recruté et on me dit : « Nathalie, tiens tu vas venir à une première réunion avec nous ». Alors « nous » c'était cinq documentalistes qui n'étaient pas forcément dans des groupes de travail, qui étaient un peu les documentalistes les plus productifs mais qui n'étaient pas investi d'un pouvoir et je me souviens… [*rires*] quand je suis arrivée dans cette réunion, mes collègues commencent la réunion et moi au bout de cinq minutes je leur dis : « excusez-moi, mais vous êtes qui en fait pour le réseau ? »

Voyez ? Le fait d'avoir une instance, d'avoir des vrais pouvoirs donnés par votre… ça s'était nécessaire parce que sinon, l'ambiance n'était pas toujours au fixe dans ce réseau.

Ellen :

Vous direz vous-même que votre rôle est vital pour assurer le bon fonctionnement et la bonne entente entre tous les membres, les adhérents ?

Nathalie Berriau :

Alors je trouve que… oui, je pense que la fonction de coordination c'est pas mal parce que ça permet des fois quand il y a des conflits par exemple, plutôt que d'aller voir quelqu'un de passer par la coordination, ça permet… moi je vais avoir un rôle, mais c'est pas moi c'est la fonction de coordination. On a un rôle, on repose le cadre et en fait c'est ça qui est intéressant. Après les collègues qui sont dans les comités de pilotage qui décident avec le conseil d'administration, prennent des orientations, mais vraiment le rôle de dire « attention, vous avez voté ça, vous faites l'inverse », ça pour moi c'est essentiel.

Ellen :

Est-ce que vous pensez que depuis que vous avez pris le… ce poste, est que vous pensez que votre rôle a évolué ? Au cours du temps et que ce soit avec l'évolution des technologies, que ce soit avec l'évolution du réseau lui-même…

Nathalie Berriau :

Ouais. On ne se connaît pas Ellen, mais effectivement, moi j'ai la bougeotte. Et donc eh, quand je suis arrivée dans ce poste-là, j'avais dit que je resterais comme d'habitude cinq à six ans et j'y suis depuis vingt ans. Mais en fait le boulot a *complètement* changé ! Depuis 20 ans j'ai une fonction, un métier qui s'est alors beaucoup élargi, qui s'est transformé, parce qu'au début j'étais toute seule, après je travaillais avec une et deux personnes, maintenant on est à deux, donc oui le poste n'a rien à voir et vraiment ce que je trouve intéressant c'est qu'il s'est adapté au fonctionnement du réseau, adapté aux besoins des documentalistes et des archivistes qui maintenant font partie de notre réseau, donc oui, rien à voir.

Ellen :

C'est intéressant de savoir qu'il y a une évolution comme même, c'est super. Après tout ça, comment… peut-être que vous avez lu quelque chose quelque part qui vous a marqué et que vous trouvé intéressant ou peut-être que vous avez vous-même votre propre définition, mais comment définirez votre rôle de coordinateur d'un réseau inter-organisationnel ?

Droits d'auteur réservés

Nathalie Berriau :

Alors tout à l'heure j'employais, vous savez nous en est en psychiatrie, pour nous ce qui est important c'est le cadre en psychiatrie. Et vraiment pour moi la coordination c'est poser le cadre, redonner du sens aux actions et dans le sens « on va pas se chier dans un chantier », mais vraiment se dire « OK, si je fais ça, en quoi ça répond aux besoins de nos utilisateurs, en quoi ça répond aux besoins de nos documentalistes et archivistes » et en fait si je dois le résumer en une expression, c'est ça : poser le cadre. Et vraiment toujours dire, est-ce qu'on est toujours dans ce qu'on a décidé, les instances, est-ce que ça du sens, est-ce que ça apporte quelque chose et inversement, poser le cadre ça veut dire, et moi je m'en suis fait une spécialité, arrêter des projets qui ne servent à rien, plutôt que de s'épuiser là-dessus, on va convaincre les collègues pour arrêter et mettre l'énergie ailleurs.

Ellen :

J'aime bien, « poser le cadre » c'est clair, c'est précis, c'est très bien. [*rires*] Bon alors j'ai écrit cette question il y a quelque temps, mais je ne sais pas comment vous l'interprétez, mais tout à l'heure je parlais de la pérennité du réseau, si je reformule ma question parce qu'elle n'est plus pertinente ; je dirais : est-ce que vous pensez qu'il est pérenne depuis la création du GIP ou est-ce que la création du GIP a été une étape naturelle et nécessaire pour l'évolution du réseau qui dure comme même depuis 1984 ?

Nathalie Berriau :

Alors, oui oui, alors là, clairement. En fait, elle est pérenne parce que mes collègues ont réussi ce tout de force de faire que des établissements paient chaque année une cotisation pour embaucher deux personnes pour le site web, une base de données, etc. Donc c'est essentiel. Et ce qui est essentiel surtout, et ça c'est vraiment important puisque vous vous intéressez au réseau documentaire, vous avez vu qu'il y a un certain nombre qui ont disparus ces dernières années. Ce qui est essentiel c'est que nous, nos cotisations sont payées par nos adhérents et nous n'avons aucune subvention du Ministère, qui a par exemple il y a peu de temps supprimé il y a quelques années maintenant, a supprimé les subventions pour la BDSP, dont vous avez dû entendre parler, c'est la Banque de Données en Santé Publique. C'est un réseau absolument magnifique , hyper important alors surtout au moment du Covid-19 par exemple, ça aurait été une ressource vraiment formidable. Et nous on passe pas par le Ministère ou les ARS, les Agences Régionales de Santé qui ne comprennent rien à nos métiers, On travaille avec les directeurs et directrices de nos établissements, ça c'est un gage de pérennité.

Ellen :

Donc le fait d'être autonome et de ne pas être… d'être dépendant des adhérents, mais pas du Ministère.

Nathalie Berriau :

Exactement, oui, exactement. Du coup ça nous fait réfléchir toujours et toujours questionner nos utilisateurs en gros : « est-ce que ce que je produis, ça te sert ? ». Voilà en fait ça nous permet d'être très en lien avec eux, de tisser des liens véritablement, on se connaît bien avec les différentes associations, et ça c'est important.

Droits d'auteur réservés

Ellen :

Alors j'ai vu sur le rapport d'activité 2022 par exemple que par rapport à là où j'ai fait mon apprentissage, il y a un fort taux de clics sur les liens dans les newsletters qui sont envoyés, entre 20 à 25 % d'interaction. C'est un fort taux par rapport à d'autres organisations et je trouve ça très très bien.

Nathalie Berriau :

Ouais. C'est vrai qu'on se dit que 25 % n'est pas beaucoup, mais quand on fait des comparatifs on est carrément… on explose les compteurs ! [*rires*]. Après ce que je voulais vous dire c'est que moi dans le cadre de mon travail je me déplace beaucoup, je vais dans tous les établissements du réseau, je vais sur des congrès, j'ai eu l'occasion de rencontrer beaucoup de directions, beaucoup de présidences, de CME, de directeurs, de directrices, et en fait je suis toujours étonné, parce que à chaque fois que je me déplace j'entends toujours « Ah, oui, moi aussi j'ai participé à la création du réseau Ascodocpsy ». [*rires*] Je trouve ça extra parce que en effet c'est vraiment un objet dont les gens sont fiers et dont ils se disent tout le temps « j'y ai participé ». ça vraiment pour moi ça me frappe à chaque fois.

Ellen :

Donc une reconnaissance et une fierté du réseau en psychiatrie.

Nathalie Berriau :

Ouais, ouais. Justement on avait fait… J'avais fait une audition devant un monsieur qui s'appelle Michel Fourcade qui a sorti un rapport il y a quelques années et je suis allée pour la partie dispositif innovant, et mon directeur à l'époque avait dit à son association de directeurs, quand on lui avait demandé « Est-ce que tu connais un dispositif qui est vraiment innovant ? » le cri du cœur ça a été Ascodocpsy. Vraiment, c'est quelque chose dont la psychiatrie publique est très fière.

Ellen :

C'est super ! Alors là plutôt sur les adhérents… Les adhérents doivent contribuer, donc ils doivent payer mais j'ai vu que les documentalistes et les archivistes donner des infos pour après pouvoir en avoir au sein du réseau, et donc je me demandais est-ce que c'est plutôt la direction de l'établissement qui demande ou les documentalistes qui le souhaitent ? Parce que souvent dans les réseaux j'ai vu que parfois la direction peut être intéressée, mais les documentalistes n'ont pas le temps et donc un manque de cohésion. Qu'est-ce vous pensez, la direction, les deux… ?

Nathalie Berriau :

Alors c'est les deux vraiment. Ça dépend par quel biais est venu la proposition de l'adhésion, C'est souvent aussi les médecins, à ne pas sous-estimer chez nous, puisque comme je vous disais, le GIP est créé notamment grâce à l'association des présidents de CME (Commission Médical d'Établissement). Comme on a de bonnes relations avec les psychiatres, encore une fois, avec le président psychiatre etc. les médecins sont aussi très très pourvoyeurs de nouvelles adhésions. Sur le fait que les collègues ont du temps ou pas, vous avez vu que quand on adhère, vous avez très bien compris, on demande à ce que l'établissement participe et que donc ça suppose qu'ils donnent du temps à son documentaliste ou à son archiviste. Ce n'est pas toujours le cas, pour contrarier ça, moi je me déplace dans les établissements pour faire comprendre ce qu'est le réseau ; parce que quand on est extérieur on est, alors je le dis comme ça parce que c'est ce qu'on nous renvoi, on est assez impressionnant. Donc parfois on se dit « je rentre dans un truc... » et

Droits d'auteur réservés

donc moi ça me permet de bien faire comprendre que nous à la coordination on est au service des collègues et on va les aider à intégrer le réseau.

Donc on a tout un circuit d'accueil et d'intégration et j'insiste là-dessus, parce que c'est vraiment un moment important, pour que les collègues comprennent ce qu'ils veulent nous demander, et puis après on les mets à l'aise, c'est-à-dire : « le minimum que tu dois faire pour nous c'est ça et puis après moi je vais les chercher, leur proposer autre chose au fur et à mesure, et surtout toujours à dire « En fait tu donnes ce que tu peux et puis après tu verras une autre année tu me donneras plus » et en fait ça permet une sorte d'homéostasie dans le réseau. C'est ça qui est important. C'est pas que tout le monde soit à 100 %, c'est qu'en fait on est 100 % ce qu'on veut faire qui soit fait, même si on a des variations de participation… On peut avoir dans n'importe quelle association, je ne sais pas si vous êtes dans une association ; mais il y a des années où vous êtes à 100 % et puis d'autres pour X raisons parce que vous êtes à l'école ou que sais-je, faut baisser un peu le régime. Et en fait c'est ça qu'il faut avoir, cette variation, la compréhension.

Ellen :

Sans vouloir poser des questions trop négatives, mais c'est pour mon mémoire, est-ce que vous avez déjà eu des adhérents qui sont partis ou qui vous ont quitté parce que ça ne marchait pas pour eux… Je sais que Ascodocpsy est un très bon réseau, mais c'est intéressant de voir comme même s'il y en a qui ont du mal à tenir un peu le rythme par exemple ?

Nathalie Berriau :

Bien sûr, bien sûr, non mais la question est tout à fait légitime. Alors on a pas beaucoup de départs sur toutes ces années, mais il y a des causes de départs, c'est en fait des gens qui n'ont pas compris ce que c'est que le réseau ; qui ont compris que notre réseau permet d'avoir accès à des bouquets de revues. Ça on a eu déjà qui n'ont pas compris ça et quand on a des adhésions comme ça… on fait on a des adhésions comme ça, on fait on a des adhésions parce que les gens ne comprennent pas ce que c'est que la fonction documentaire et ça souvent typiquement, je reviens à votre question précédente, c'est parce qu'on a des gens qui sont les directions qui ont pris l'adhésion. Donc là nous, en tout cas moi, je suis toujours très clair avec les directions, je leur dis qu'il faut qu'ils partent parce qu'ils se sont trompés. Donc on ne garde jamais, si l'établissement ou la personne s'est trompée. Nous n'avons pas eu de cas ou la documentaliste n'avais pas le temps. Dans les cas où les collègues ne veulent pas, moi ce que je me dis c'est que au moins l'établissement paie, ça nous fait des sous [*rires*]. Mais après on verra si on peut les intégrer. Et puis vraiment très clairement qu'avec des établissements où il n'y a pas de documentalistes, je dis vraiment qu'il vaut mieux qu'ils partent. Ça nous intéresse pas d'avoir des gens qui demandent des trucs auxquels on ne pourra pas répondre. Exemple une direction qui vous demande de faire des recherches documentaires à moi, la coordination, c'est pas mon boulot. Mais on a peu de départs comme même.

Ellen :

Donc vous conseillez selon ce qu'ils sont capables de faire et puis ils partent sinon…

Droits d'auteur réservés

Nathalie Berriau :

Exactement. C'est très surprenant pour certains, parce qu'ils le rôle de coordinatrice comme « commerciale » et moi pas de tout. Moi, vous payez pour rentrer et vous payez pour travailler. Donc si vous ne travaillez pas, alors « salut! » [*rires*].

Ellen :

Vous avez parlé dans une de vos vidéos, vous avez parlé du modèle d'Ascodocpsy, étant apprécié par les adhérents et les partenaires comme d'autres réseaux qui sont admiratifs de ce modèle. Je me demandais ce qui vous voulez dire par modèle ; parlez-vous su GIP, le missions ?

Nathalie Berriau :

C'est le GIP, la structuration, le fait d'avoir réussi de passer, et ça grâce à mes collègues, d'un un réseau informel à un réseau formel, d'avoir réussi à avoir une petite équipe de salariés au service du réseau. Ce que les gens me disent aussi c'est notre représentation Conseil d'Administration, puisqu'au CA vous avez vu on a les directeurs, des médecins mais on a aussi documentalistes et les archivistes. On a vraiment un CA égalitaire.

Ellen :

Oui, ça j'ai vu. J'ai vu trois documentalistes et une archiviste, trois médecins, trois… et je me suis dit : « Ah tiens, c'est très égalitaire... ».

Nathalie Berriau :

Et là vraiment sans trahir le secret du CA, c'est vraiment très égalitaire, c'est-à-dire qu'on a pas du tout des directeurs ou des médecins qui parleraient avec les documentalistes qui sont dans leur coin, c'est pas du tout l'ambiance du réseau. Ici les gens disent leur truc, s'ils sont pas d'accord ils le disent, etc. C'est très agréable.

Ellen :

Il me reste cinq minutes, j'ai encore une ou deux questions. Avant d'avoir pris ce rôle en 2002, est-ce que vous avez déjà été coordinatrice d'un réseau, vous avez déjà eu de l'expérience là-dedans ou un poste qui vous a permis d'arriver là ?

Nathalie Berriau :

Ce qu'on peut dire c'est que moi j'ai eu des fonctions de documentalistes avant, mais j'ai eu la chance de travailler pendant six ans dans le réseau des Chambre régionales des Comptes, dans les juridictions financières. C'était un petit réseau, 25 personnes, mais très très élaboré, très bien construit et c'est ça qui m'a aidé aussi pour… à prendre le poste de coordinatrice.

Ellen :

Donc c'est une expérience précédente qui a permis de…

Nathalie Berriau :

Oui, absolument.

Ellen :

Ma dernière question est toujours un peu dur le rôle de coordinateur, je me demandais : est-ce que votre rôle en tant que coordinatrice d'un réseau inter-organisationnel et surtout en psychiatrie… est-ce que tous les coordinateurs d'un réseau ont le même rôle ou là si vous partez faire coordination d'athlètes pour les Jeux

Droits d'auteur réservés

Olympiques 2024, pensez-vous que ce serait vraiment différent où… est-ce que la documentation et la psychiatrie apportent quelque chose de différent à votre rôle ?

Nathalie Berriau :

Alors, pas du tout. On s'est même posé la question, c'est une des questions qu'on avait eues : « est-ce qu'il faut être documentaliste pour être coordinatrice ? ». Il s'avère que moi j'ai cette formation, mais je pense pas. En fait la coordination c'est vraiment la capacité, à mon sens, de faire travailler des gens ensemble autour des buts communs. Pour aller dans ce sens-là, pour information, depuis que je suis coordinatrice, je me suis formé au coaching. Donc là je suis coach et c'est ça qui est le plus important, c'est la gestion de groupes humains, la gestion de conflits, la capacité à faire communiquer les gens et encore une fois le plus important : poser le cadre. On veut faire quelque chose, est-ce que ça a du sens ? Est-ce qu'on a l'autorisation des instances, etc. Donc je réponds ; je pense que ce serait la même chose. C'est mettre en avant la production des collègues, mais surtout leur compétence et leur place.

Ellen :

Mais être documentaliste vous a permis de mieux gérer ce réseau, ou… ?

Nathalie Berriau :

Bien sûr, bien sûr. C'est une question pertinente, surtout maintenant qu'il y a le réseau des archivistes. J'ai assisté à plusieurs réunions donc je comprends mieux maintenant, mais je ne suis pas archiviste… Mais bien sûr que ça m'aide, oui.

Ellen :

J'ai vu que j'avais une petite question rapidement, je m'intéresse à la veille que vous faites. Je me demandais : est-ce que vous pensez que le réseau serait aussi solide et pérenne sans la veille ? Toutes les newsletters que vous envoyez… Si au lieu c'était uniquement : « tiens on partage des documents sans newsletters, réseaux sociaux... »

Nathalie Berriau :

Je pense que oui et je vous explique pourquoi. Parce que la veille, c'est surtout la coordination qui la pousse et mes collègues sont parfois dans l'échange de documents, sans penser capitalisation, visibilisation du réseau, etc. Donc pour les besoins des collègues, ça rejoint le fait que ma fonction a beaucoup évolué, on voit que les collègues se sont positionnés sur certaines tâches, fonctions, etc. Mais là, la veille c'est plutôt porté par la coordination. Donc nous on tire pour que la veille devient quelque chose d'important et ce que l'on veut maintenant, vous l'avez peut-être vu dans le rapport d'activité, on veut que le réseau soit un réseau de veille. Donc là en 2023 on met de plus en plus en place et on travaille parce que c'est important. Mais c'est pas parce qu'il y a la veille que le réseau est pérenne.

Ellen :

Je pense que nous avons fait le tour. Avez-vous des questions pour moi ?

Nathalie Berriau :

Droits d'auteur réservés

Je veux bien lire votre mémoire à un moment, tous les mémoires sur les réseaux documentaires m'intéressent.

Ellen :
Bien sûr. Merci beaucoup d'avoir pris le temps et je vous souhaite une excellente journée.

Nathalie Berriau :
Vous aussi, bonne continuation. Au revoir.

Ellen :
Au revoir, merci !

Droits d'auteur réservés

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....7

INTRODUCTION.....9

L'origine du sujet choisi pour ce mémoire.....9
L'angle choisi pour analyser et étudier le sujet.....10
La veille, dans toutes ses formes.....10
Pourquoi un focus sur les réseaux inter-organisationnels ?.....10
La problématique.....11

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UNE STRUCTURE.....13

I.1. Un service de veille au sein d'une organisation.....13
I.1.1 Qu'est-ce que la veille ?.....13
I.1.2. Qu'est-ce qu'un service de veille au sein d'une structure ?.....15
I.2. Un métier en évolution souvent incompris.....18
I.2.1. Un service apportant des connaissances à la structure.....18
I.2.2. Un manque de compréhension de la part de la direction.....21
I.3. La veille collaborative.....25
I.3.1. La veille collaborative au sein d'une structure.....25
I.3.2. La veille collaborative d'une organisation à établissements secondaires 28

LA PLACE DE LA VEILLE AU SEIN D'UN RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL.....31

II.1. Pourquoi avoir des réseaux inter-organisationnels ?.....31
II.1.1 Définition du terme « réseau ».....31
II.1.2 Pourquoi et comment construire un réseau entre plusieurs organisations ?.....33
II.2. Les différents modèles de réseaux.....36
II.2.1. Le réseau inter-organisationnel abandonné à l'initiative d'une organisation : le cas de la Banque de données en Santé Publique.....36
II.2.2. Le réseau inter-organisationnel pérenne à l'initiative d'une organisation : réseau de veille en tourisme, Portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité.....37
II.2.3. Le Groupement d'Intérêt Public : le cas d'Ascodocpsy.....39
II.3. La nécessaire implication des employeurs des membres du réseau.....41
II.3.1. L'engagement de la direction.....41
II.3.2. La direction : un soutien financier et humain, mais pas plus.....43

L'IMPORTANCE D'UNE PERSONNE QUI PERSONNIFIE LE RÉSEAU : LE COORDINATEUR.....47

III.1. Le rôle vital de la coordination.....47
III.1.1. La pérennité et l'évolution garantie par un référent.....47
III.1.2. Savoir « poser le cadre » pour faire évoluer le réseau dans le bon sens.....49
III.2. Quelles compétences pour être coordinateur d'un réseau ?.....52
III.2.1. Connaissances du domaine : importantes, mais pas obligatoires.....53
III.2.2. Des compétences en management.....55
III.3. Le rôle de l'animateur pour maintenir l'engagement.....58
III.3.1 Le coordinateur : pour la construction du réseau.....58
III.3.2. Le coordinateur : pour la pérennité du réseau.....60

Droits d'auteur réservés

CONCLUSION.....65

SOURCES.....67

Entretien.....67
Liste des sites de réseaux consultés.....67

BIBLIOGRAPHIE.....69

Cas étudiés : Ascodocpsy, la Banque de Données en Santé Publique, réseau tourisme de la Chaire de tourisme Transat et le portail documentaire partenarial Eau et Biodiversité.....69
Coaching, coordination et management.....70
Réseaux et relations inter-organisationnels.....71
Veille, Intelligence économique et renseignement.....72
Construction des services de veille, Intelligence économique et management 74

ANNEXES.....77

TABLE DES MATIÈRES.....87

Droits d'auteur réservés