

LA VEILLE TERRITORIALE SUR INTERNET PAR UNE EQUIPE EN RESEAU

Jean-Paul Pinte(*), **Galia Popov(**)**

Pintejp@aol.com, popov3@free.fr

(*) Enseignant en veille et en recherche de l'information stratégique, Université Catholique de Lille - 60 Bd Vauban - 59000 Lille

Doctorant Ecole Doctorale ICMS Marne La Vallée, Laboratoire CESD - ISIS

()** **Etudiante en DEA** Veilles et Intelligence compétitive, CRRM Marseille, (2003-2004)
Responsable de la coordination du projet veille territoriale : CCI Arras / Communauté Urbaine d'Arras

Mots clés : Veille Territoriale, mapping territorial, Internet, travail collaboratif, travail en réseau

Résumé

La veille représente l'activité continue et interactive visant à une surveillance active de l'environnement économique et réglementaire suivie de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées nécessaires à la prise de décisions et semble être devenue aujourd'hui un atout majeur pour les entreprises qui se veulent compétitives. De même les entités territoriales ont suivi l'exemple des entreprises et l'adoptent à leur tour. Cependant leurs actions, délimitées dans l'espace de leur circonscription semblent en contradiction avec la globalisation du monde actuel. Pour les collectivités territoriales la question est « comment être à la fois local et global ? ». L'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ouvre un monde sans frontières spatiales ou temporelles. Dans ce contexte la veille territoriale, basée sur la collecte et le traitement des signaux destinés aux donneurs d'ordre pour leur fournir au moment opportun l'information judicieuse, est une évolution de la culture locale.

La présente communication décrit la démarche de réalisation d'un projet de veille territoriale sur Internet par une équipe travaillant en réseau et à distance. Le but est de mettre en place un système de veille territoriale pour une entité locale qui va lui permettre de surveiller et de comprendre les environnements économique et réglementaire et d'agir et d'anticiper les évolutions. Après avoir déterminé et analysé les axes stratégiques, nous avons entrepris la collecte de l'information pour la réalisation d'un « mapping territorial » pour mettre en évidence les interactions entre technologies, produits, contraintes environnementales, marchés, transports. Bien sûr, avec un maximum d'exhaustivité et de précision en évitant les « bruits » d'informations hors sujet ou non pertinents.

Notre principale source d'information est l'Internet. Les problèmes liés à l'information sur Internet sont bien connus : l'information est trop abondante, se renouvelle sans cesse et n'est pas toujours fiable. Le fait qu'aucun standard ni réglementation ne soit imposé aux fournisseurs d'information rend parfois les recherches d'informations difficiles. Il s'avère obligatoire d'une part de vérifier la source d'origine de chaque information, d'essayer de la dater et, d'autre part de croiser et de lier les informations les unes avec les autres pour avoir des renseignements cohérents.

Aujourd'hui on peut fournir des produits ou des services immatériels n'importe où dans le monde. Nous avons donc constitué une équipe de travail collaboratif à distance. Ayant un projet commun et des capacités de communiquer sur le même mode nous avons défini des règles spécifiques de fonctionnement qui nous permettent de mener à bien notre projet.

Face à des questions ayant trait à la production de l'information à valeur ajoutée et à sa structuration nous nous adaptons aux exigences des futurs utilisateurs. Parallèlement nous élaborons des consignes

et préparons la formation du personnel pour permettre le fonctionnement futur et la pérennité de ce système de veille.

1. Introduction

Initialement, l'Intelligence Economique (IE) s'adresse aux entreprises. Cependant, le concept est rapidement mis au service des territoires car la maîtrise de l'environnement économique s'avère indispensable à la prise de décision et au développement de ces mêmes territoires. A travers la nécessité de surveiller et d'anticiper les mouvements des entreprises sur leurs territoires, les entités territoriales s'engagent dans des actions d'intelligence économique. Face à une conjoncture économique toujours plus instable et incertaine, les entités territoriales sont obligées de savoir capturer, gérer et analyser les flux d'information en provenance de leur environnement. Dans ces conditions la veille s'impose comme une démarche à inscrire dans le temps pour maîtriser les changements et ne pas les subir, pour anticiper et réagir aux menaces et opportunités tout en gardant son cap.

Les collectivités territoriales sont considérées désormais comme des acteurs économiques à part entière. Leur rôle est d'assurer efficacement le développement du territoire et l'avenir dans un univers devenu fortement concurrentiel, de plus en plus exposé à de nouveaux risques, mais aussi à de nouvelles opportunités. C'est pourquoi les organismes territoriaux cherchent une réponse au défi à s'ouvrir sur le monde, à se transformer et à mettre en valeur leur milieu de vie. Cependant leurs actions, délimités dans l'espace de leur circonscription semblent en contradiction avec la globalisation du monde actuel. Le développement des Technologies d'Information et de Communication (TIC) ouvre un monde sans frontières spatiales ou temporelles. Pour les collectivités territoriales la question est comment conjuguer le local et le global, penser global et agir local. Et même il existe déjà un mot qui reflète ce concept – glocal. « Be local and think global, think local and be global and become glocal » (H. Dou).

Tous ces changements dans le monde actuel placent la démarche d'intelligence économique au centre de toute action régionale. Seules des opérations, associant de multiples partenaires – l'ensemble des institutions et des entreprises, le public et le privé, en mobilisant et mutualisant les compétences et moyens existants, peuvent doter les territoires d'instruments d'anticipation et leurs permettre l'instauration de pratiques durables d'IE. Ainsi l'intelligence économique devient un levier du développement territorial. Les opérations territoriales doivent permettre, en premier lieu, de recenser les atouts et opportunités, en identifiant les domaines prometteurs pour l'avenir, en proposant de nouveaux pôles d'activité, en essayant de faire émerger les potentiels d'innovation. Deuxièmement ceci doit déboucher sur un plan d'actions qui permettra de lancer des opérations à caractère stratégique. Bref, les territoires exactement comme les entreprises doivent répondre aux questions essentielles: « Où sommes-nous ? Où voulons nous aller ? Comment y aller ? » (H. Dou).

La finalité principale de cette démarche est de contribuer à susciter des dynamiques locales pour créer plus d'activités, plus d'emplois et pour préparer l'avenir en stimulant la capacité d'initiative et d'anticipation des territoires, en fédérant les énergies et les compétences autour de projets communs.

2. Mapping territorial

Le territoire est une zone de développement par excellence. Pour faire apparaître les savoir-faire échangeables et rendre le territoire attractif aux entreprises de technologie H. Dou développe l'idée d'un « mapping technologique » territorial. Ceci rejoint une idée exprimée dans le rapport Carayon : « Les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseau, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité et la formation ». Dans cet ordre d'idées l'attractivité d'un territoire est un sujet lié à l'IE. Justement l'attractivité englobe les technologies existantes sur le territoire, favorisées par l'environnement

économique local sans oublier l'aspect humain qui est important aussi (qualité de vie, logement, transport, écoles et universités).

Le but de notre projet est de mettre en place un système de veille qui permet de cartographier les entreprises qui répondent aux certains critères déterminés par le donneur d'ordre. Il est bien connu que la veille correspond à une activité de surveillance et d'exploitation systématique des sources d'informations sur les axes sensibles et prioritaires pour le développement du tissu industriel local et des entreprises. Le champ de surveillance s'organise autour des thématiques porteuses de changements à venir pour le territoire et sur lesquelles se concentre également toute l'activité de l'entité territoriale. Pour trouver des réponses aux questions et problèmes qui se posent devant le territoire un mémorandum d'intentions, indiquant les pistes de travail a été remis à l'équipe de veille. Les signaux détectés doivent permettre :

- d'orienter et de cibler ses actions avec toujours plus de pertinence
- d'informer au plus tôt la communauté industrielle et de la sensibiliser aux enjeux portés par les innovations détectées.

La remise du mémorandum était suivie par une phase de réflexion pendant laquelle sont déterminés des objectifs plus précis. Les besoins en informations sont issus de cette réflexion préalable. Lors de réunions informelles et formelles, les membres de l'équipe se sont posés beaucoup de questions et ont échangé sur les contours de ce projet territorial.

Les pistes contenues dans le mémorandum couvrent un large éventail de sujets économiques. Alors la réflexion préalable était suivie par une analyse critique des différentes pistes pour mieux déterminer la méthodologie du travail et identifier les sources d'information.

Ensuite à la base de l'analyse critique des pistes et en accord avec la vision des dirigeants les axes stratégiques qui feront objet de veille ont été choisis. Effectivement il est inutile de mener une veille tous azimuts. Une fois les axes stratégiques déterminés ils sont soumis à une analyse approfondie qui consiste à les décomposer en sous questions ou sous sujets beaucoup plus précis et fins pour extraire les principaux concepts afin de déterminer la méthode de travail, les sources d'information nécessaires, leur coût et le temps nécessaire pour la réalisation.

Evidement les ressources disponibles en terme de finances jouent un rôle décisif dans le choix des sources de l'information. L'utilisation de l'Internet a l'avantage d'être gratuit. Mais la veille sur Internet exige un important investissement de temps. Les informations disponibles gratuitement sur Internet sont rédigées par des producteurs de sites Web qui travaillent sous leur responsabilité mais sans garantie particulière vis-à-vis de leurs lecteurs. La validité de l'information proposée n'est donc aucunement garantie. Par contre, quand les services sont payants, la responsabilité du producteur ou de l'éditeur est engagée. Dans le cadre de ce projet de veille l'Internet a été choisi comme principale source d'information.

La réalisation d'un projet de veille passe nécessairement par plusieurs étapes successives. La première étape de toute recherche d'information consiste à bien préciser les objectifs en matière de l'information. A partir des sous questions fines nous avons cerné les types d'informations nécessaires, les types de documents qui peuvent les contenir, les institutions et les services susceptibles de produire et fournir cette information ainsi que les modalités d'accès. Nous avons déterminé le degré de « fraîcheur » de l'information recherchée de même que le degré d'exhaustivité exigé.

Après avoir précisé nos objectifs en termes d'information, nous avons procédé à un inventaire des sites pertinents, qu'il s'agisse de site d'une institution publique, d'un organe de presse, d'une association ou autre organisme, d'un forum de discussion ou bien d'une base de donnée.

L'analyse approfondie des axes stratégiques et leur décomposition ont permis d'extraire les principaux concepts et de déterminer tous les termes qui peuvent être impliqués avec leurs synonymes ainsi que

les termes associés. Pour chaque axe de surveillance une liste des mots-clés est dressée. Ce travail est important car la qualité de la réponse de chaque source d'information sélectionnée est fonction des soins mis d'abord dans l'établissement de la liste des mots-clés et ensuite dans la définition d'équations de recherche. Malgré une préparation soignée des équations de recherche il s'avère nécessaire de réagir en fonction des premiers résultats de la recherche en apportant les précisions complémentaires si l'information recueillie est trop générale ou bien de croiser avec des concepts supplémentaires ou avec un lieu, une date, si le nombre de réponses est trop élevé.

Donc tout se fait par tâtonnement et retour d'expérience afin de supprimer un maximum de bruits. Dans le but de limiter les résultats tout en étant le plus pertinent possible on utilise toujours les moteurs de recherche sur Internet en mode avancé ou expert. Ainsi la phase de stabilisation des résultats aide à minimiser le « bruit » (documents hors sujet) et le « silence » (passer à côté de documents pertinents).

Finalement, conduite avec méthode et prudence, une veille sur Internet permet d'obtenir des informations pertinentes directement exploitables. L'information sur Internet peut y être traquée et traitée automatiquement grâce à des outils, plus ou moins intelligents, pour la collecte, le traitement et l'analyse comme des métamoteurs de recherche, des agents intelligents, la cartographie.

La priorité est de gagner du temps en utilisant des outils capables d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée. Il s'agit par exemple de la surveillance automatisée de plusieurs pages Internet via un outil de monitoring. Une veille manuelle oblige à parcourir régulièrement toutes les sources d'informations, même s'il ne se passe rien. Or, l'objectif est d'être alerté uniquement lorsqu'une information nouvelle paraît. A part des outils spécifiques un célèbre moteur de recherche par exemple permet d'être automatiquement alerté quand sur le réseau il y a de nouvelles informations sur un sujet prédéfini.

Les métamoteurs aident à gagner du temps en permettant d'interroger simultanément plusieurs moteurs de recherche. En général les métamoteurs éliminent les doublons dans les résultats et les classent par pertinence. L'utilisation d'un métamoteur peut faire gagner de temps, en évitant de faire le tour des moteurs de recherche. Leur défaut est qu'ils n'offrent pas la possibilité de faire une recherche évoluée.

L'agent intelligent est un outil capable d'effectuer des tâches répétitives dans la recherche, la collecte et la diffusion de l'information en permettant de gagner du temps. Selon la définition d'AFNOR l'agent intelligent est un « *objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle : il adapte son comportement à son environnement et en mémorisant ses expériences, se comporte comme un sous-système capable d'apprentissage : il enrichit le système qui l'utilise en ajoutant au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information* ».

Evidement chaque agent intelligent a ces particularités et regroupe de nombreuses fonctionnalités très différentes. Un aperçu peut être trouvé dans le Tableau 1.

Fonctionnalités	Détails
Gérer les recherches	Définition des sources d'information, des moteurs de recherche, des catégories de recherche
Analyser les résultats	Détection de langues Dernière date de modification Extraction des concepts clés dans les pages Web trouvées Filtrage des résultats : par régions géographiques, par langues, par date de dernière modification, par domaines à inclure ou exclure

Surveiller les changements dans des pages Web et d'arrivée de nouveaux résultats	Veille de recherche Mises à jour automatisées de recherche pour repérer de nouveaux résultats Veille de page Web Veille automatisée de changement dans les pages Surlignage des changements dans les pages sauvegardées
Diffusion automatique	Envoi automatisé de rapports de veille de recherche à d'autres personnes Envoi automatisé de rapports de veille de page Web à d'autres personnes
Créer des catégories	Groupement des résultats par : scores, dates de visite ou de modification des pages, domaines, contenus d'annotation, langues, contenus de pages identiques, états - nouveaux, visités, annotés, cochés, sauvegardés
Automatiser l'analyse des résultats	Détection et élimination des liens morts Analyse des pages Web Sauvegarde des pages Web trouvées pour travailler hors ligne, de filtrage des résultats et de recherche dans les pages
Autres fonctionnalités	Vérificateur d'orthographe des mots-clés en plusieurs langues Résumé de la page Web d'un résultat sélectionné Annotation des résultats de recherche

Tableau 1 : Quelques fonctionnalités des agents intelligents

Effectivement les agents intelligents présentent des avantages incontestables comme le gain de temps et vitesse de traitement des informations. Cependant ils privent les veilleurs de la possibilité de détecter des signaux faibles.

Finalement un projet réussi de veille se caractérise ainsi par un bon équilibre entre des activités humaines indispensables et une partie outils qui font gagner du temps. Mais la veille reste avant toute une activité intellectuelle et humaine. Il ne faut pas croire qu'un outil va résoudre, à lui seul, toute la problématique de veille.

A l'issue des processus de traitement et d'analyse l'information pertinente doit être stockée dans des bases de données protégées et permettant un accès sélectif. Selon le désir des dirigeants les informations sur chaque axe de surveillance doivent être organisées séparément.

Il est évident qu'avant de commencer la construction d'une base de données il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions :

- Ce type de bases existe-t-il déjà et quel avantage y a-t-il à s'inspirer d'elles?

- Comment se dérouleront le recueil et l'entrée de ces informations dans la base ?
- D'où viennent les données et qui va les rentrer?
- Cela va-t-il se faire de manière automatique ou bien faudra-t-il des personnes aux connaissances assez pointues?
- Quelles requêtes et quelles types de sorties seront nécessaires ?
- A quel public se destine cette base de données?

Il faut pour cela étudier des interfaces utilisateurs conviviales, faciles à utiliser, et adaptées aux futurs utilisateurs. L'expérience montre que le tout automatique ne fournit pas les résultats de qualité désirée, du fait d'utilisation de nombreuses sources d'information, de manque de standardisation, des imprécisions ou des erreurs de saisie. Après des recherches et une réflexion nous avons opté pour des bases de données assez faciles à utiliser en tenant compte des connaissances informatiques des futurs utilisateurs. Bien sûr ces bases de données sont accompagnées par des descriptions pouvant aider à les alimenter dans le temps.

A cet effet, dans le cadre de ce projet de veille des actions de sensibilisation auprès du personnel étaient menées pour expliquer ce qu'est la veille, en quoi cela consiste-t-il et quels profits peuvent être tirés pour le territoire. En accord avec le souhait des dirigeants de pérenniser le système de veille mis en place, des journées de formation ont été organisées.

Il est évident que les personnes qui auront la charge de mettre à jour les informations sur les axes de surveillance ainsi que chaque futur utilisateur doivent être formées à Internet et aux techniques de recherche. Ceci est important pour leur faire prendre conscience d'une part des possibilités énormes d'Internet et d'autre part de ses limites. Les deux ateliers organisés avaient pour but de proposer une formation opérationnelle et plus approfondie au niveau des techniques de la recherche d'information et de la veille sur Internet. Lors de ces formations les échanges ont permis de répondre aux questions pratiques des utilisateurs mais aussi de cerner les attentes en matière de veille et tenter d'y répondre dans le cadre de ce projet.

3. L'Internet comme source d'information

Il est incontestable qu'Internet constitue une énorme source d'informations au niveau mondial. Internet est aussi un média donnant accès à des bases de données qui existent depuis longtemps, comme les bases de brevets, également on peut y lire la presse. Bref, il est possible d'avoir des informations issues de sources formelles (bases de données, brevets, études, rapports) et de sources informelles (grâce à la possibilité de contacter des experts et pourquoi pas se constituer un réseau). A partir de sites commerciaux on obtient de l'information blanche (facilement accessible), en consultant et analysant les archives des forums de discussions on obtient l'information grise (l'information à l'accès plus difficile). Obtenir de l'information noire est aussi possible mais comme dans la vie de tous les jours ceci dépasse la légalité.

Quelques caractéristiques ainsi que des spécificités et des limites de l'information sur Internet seront abordées ici. Certes de nombreuses ressources sont accessibles via le réseau des réseaux qui utilise un protocole standard. Ceci permet de traiter l'information grâce à des outils. Mais il faut tenir compte aussi des particularités de l'information disponible sur Internet : « *l'information est trop abondante, se renouvelle sans cesse et n'est pas toujours fiable* » (C. Revelli).

L'information est abondante et ceci exige un investissement important de temps pour dénicher l'information pertinente. Effectivement pour chaque requête on obtient énormément de réponses, souvent sur le sujet, mais rarement satisfaisantes si la demande est très pointue. Il se trouve que soit l'information recherchée est noyée dans une quantité importante d'information, soit il y a trop de données et pas assez d'informations. Rappelons que l'information ce sont des données mises en

relation. Paradoxalement sur Internet l'information est abondante et en même temps la quantité de l'information est limitée, seule une partie de l'information existante est disponible sur Internet. En plus du point de vue de la veille une grande partie de l'information utile provient des sources informelles hors d'Internet (foires, salons, expositions, conférences, clients, fournisseurs, etc.)

L'information se renouvelle sans cesse. Internet est un media très dynamique où il est facile de publier et à tout moment il y a des nouvelles informations qui apparaissent. Mais souvent l'information récente ne remplace pas l'information plus ancienne ou périmée.

L'information n'est pas toujours fiable. Ceci est lié au plus grand atout d'Internet qui est aussi son plus grand défaut – la liberté d'expression. Chacun peut s'exprimer, peu importe ses compétences, ses diplômes, ses convictions ou ses revenus. Aucun standard ni réglementation n'est imposée aux fournisseurs d'information et les sites personnels de différente qualité sont présents au même titre que les sites des universités ou des institutions. Bref, l'information sur l'Internet n'est validée par personne. C'est directement à l'utilisateur de jouer ce rôle de juge devant une information qui peut-être de la plus fiable à la plus fantaisiste, en passant par des pages dépourvues d'intérêt ou d'autres proposant des informations erronées ou tendancieuses. Ainsi la désinformation (publication de l'information pour induire en erreur, cacher ou travestir les faits) et la contrefaçon (plagiat) sont présentes aussi sur Internet et il faut s'en méfier.

L'information recueillie à partir d'Internet doit être validée en vérifiant sa source, sa pertinence et son actualité. Une autre précaution consiste à croiser plusieurs informations entre elles afin de réussir à obtenir un renseignement cohérent à partir d'au moins deux sources différentes et indépendantes (d'ailleurs, on peut aussi croiser une information trouvée sur le réseau avec une source complètement indépendante d'Internet).

Quelques-uns des critères pris en compte pour valider les documents issus d'Internet sont présentés dans le Tableau 2.

Critères	Détails
But et contenu du site	Type d'information : fait, résultat, opinion, polémique ?
"Fraîcheur" de l'information	Date de rédaction ? Date de mise à jour ? Périodicité du renouvellement ? Version papier existe-elle ?
Organisation	Nom Adresse Numéro de téléphone E-mail Existence dans la vie réelle ? Niveau de compétence ?
Site	Plan ? Consultation facile ? Outil de recherche interne ? Exhaustivité ? Etendu ?

Tableau 2: Critères de validation de l'information provenant d'Internet

Une bonne connaissance d'Internet et la maîtrise des outils d'identification, de collecte et de tri de l'information permettent de mener à bon terme les études de veille sur Internet.

4. Travail collaboratif

Aujourd'hui on peut fournir des produits ou des services immatériels n'importe où dans le monde en diminuant ainsi l'impact des distances, du temps, des coûts de fonctionnement et de déplacement. Le travail collaboratif à distance est une structure organisationnelle assez récente (après 1985) qui est synonyme d'autonomie, de liberté, de déficit, mais aussi de turbulences.

Pour mettre en place ce projet de veille nous avons constitué une équipe de travail collaboratif sur Internet. Ayant un projet commun et des capacités de communiquer sur le même mode nous avons défini des règles spécifiques de fonctionnement pour mener à bon terme notre projet. Les dirigeants ont « joué le jeu » en découvrant les nouvelles formes de travail collaboratif en mode virtuel en même temps que les membres de l'équipe. Désormais les dirigeants sont convaincus qu'ils ont plus à gagner qu'à perdre en adoptant cette nouvelle façon de travailler.

Le terme travail collaboratif exprime l'idée d'un travail effectué en commun par plusieurs personnes et aboutissant à une œuvre commune. Les personnes interagissent pour accomplir un objectif commun. Evidemment ceci implique d'une part la répartition des tâches interdépendantes (donc coordination) et d'autre part une convergence des efforts (donc coopération) des membres du groupe.

Un espace du travail virtuel était instauré via Internet. Il constitue un « coin » du cyberspace consacré au travail du groupe. Comme tout espace de travail il unit les 3 fonctions essentielles:

- Il est un lieu de rencontre et des échanges;
- Il génère un environnement d'outils, dans lequel les membres du groupe peuvent trouver des ressources partagées et des instruments
- Il constitue un espace de coproduction où se déroulent les activités confiées au groupe.

Les technologies de travail collaboratif regroupent toutes les technologies visant à faciliter le travail en groupe. Il existe, en effet, toute une gamme d'outils, des plates-formes, permettant à des personnes éloignées géographiquement, mais interconnectées via des ordinateurs en réseaux, de travailler ensemble. Au-delà du traditionnel courrier électronique ces plates-formes offrent toute une palette de moyens : discussion électronique en ligne ("chats") synchrone ou asynchrone, décision en groupe à distance (vote), suivi (de tâches, de dossiers), bibliothèques électroniques associées à des moteurs de recherche.

Une plate-forme de travail collaboratif est un espace socialisé, un lieu d'échanges et d'interactions, parfois conflictuels, mais auxquelles a été ajouté des processus de travail plus ou moins structurés. Ce qui n'est pas si simple dans la vie réelle (le travail en équipe, par exemple) l'est encore moins dans le monde virtuel. Effectivement il est plus facile de se focaliser sur la technologie, car celle-ci reste plus « maîtrisable » que sur le « genre humain ». Cependant les problèmes techniques et les problèmes humains dans le travail collaboratif à distance sont indissociables.

Notre expérience a montré que le travail collaboratif sur Internet ne repose pas tant sur une planification, difficile à appliquer dans un environnement très changeant, que sur une communication omniprésente qui permet de redéfinir les rôles et les responsabilités dans toutes les activités.

Il est commode de voir la collaboration comme un processus qui enchaîne des étapes de co-réflexion, co-apprentissage, de co-conception, de co-décision, de coproduction et de co-pilotage. Effectivement les compétences de chacun des membres du groupe étant généralement hétérogènes, un processus de

co-apprentissage s'impose. Cet apprentissage en groupe conduit le collectif à se mettre d'accord sur le sens des termes employés, à faire en sorte que tout le monde se comprenne. Tous se mettent d'accord sur les termes employés pour que chacun puisse se référer à ces concepts en étant compris par les autres. Cette connaissance partagée au sein du groupe permet de produire de nouvelles connaissances.

Le cycle du travail collaboratif se poursuit par la co-définition de l'objectif à attendre. Là encore, les interactions collectives permettent au groupe de formuler le résultat désiré sur la base d'une vision partagée. Ensuite, il faut fixer les « règles du jeu » permettant de concrétiser cet objectif, définir un calendrier pour la co-réalisation des actions pour l'atteindre, et en fin, il faudra encore et toujours interagir pour la co-évaluation des résultats.

L'expérience montre que la dynamique du travail collaboratif ne va pas de soi. Deux conditions s'avèrent essentielles. La première porte sur la motivation collective par rapport au projet commun du groupe. C'est cette force qui va pousser les acteurs à vouloir travailler ensemble. La seconde porte sur les communications indispensables à la coopération et à la coordination. Il faut absolument que les acteurs puissent communiquer entre eux et partager rapidement des informations pour agir en coordination.

Il faut évoquer aussi la question de la confiance. Le climat de confiance dans un groupe du travail règne quand deux conditions sont remplies :

L'authenticité dans le travail de chaque membre de l'équipe: le travail collaboratif ne se développe véritablement que lorsque chacun est à peu près convaincu que l'autre s'implique et ne le trahira pas quand il le sollicitera.

L'assurance de la compétence: il est difficile de partager des activités, et par conséquent les responsabilités associées, avec quelqu'un qui n'a pas les compétences nécessaires.

Bref, la communication et la confiance sont des composants qui sont au cœur du travail collaboratif efficace. Il faut notamment « se comprendre » sur des nombreux points à la fois : a-t-on bien compris le problème, l'objectif, la méthode, les outils, l'évaluation etc. Pour cela il faut communiquer, or cette communication n'est ni limpide, ni transparente. Elle est toujours imparfaite peu importe si elle est orale ou écrite. Le récepteur filtre, décode, sélectionne et réinterprète à sa façon l'information reçue. Donc quels que soient les outils de communication à disposition la communication restera un acte complexe et difficile. Cependant connaître ces difficultés ouvre la voie à une meilleure maîtrise du processus de communication.

Dans le travail collaboratif les acteurs doivent joindre en permanence les actes à la parole. Le respect des engagements mutuels constitue les fondements d'une relation de confiance. Apprendre à travailler en réseau c'est mettre son propre travail à la disposition des autres et faire en sorte que les autres puissent réellement se servir de notre travail. Il faut aussi savoir utiliser, adapter si nécessaire, le travail des autres pour progresser. C'est aussi apprendre à communiquer et faire circuler l'information. Pour un travail collaboratif à distance réussi il est indispensable :

- d'accepter de faire constamment le point sur la situation
- de savoir dire ce que l'on a fait
- d'oser parler de difficultés
- de clarifier ce qui reste à faire
- de dire ce dont on a besoin pour le faire
- de toujours participer activement
- de prendre des initiatives
- de se mobiliser
- de proposer des actions.

Travailler en réseau c'est apprendre à vivre dans l'incertitude et le mouvement.

5. Conclusion

Le travail accompli a permis la conception et la mise en place d'un système de veille suivant le mémorandum des pistes de travail que l'entité territoriale ne nous a pas autorisé à communiquer dans le présent document. Une exploitation optimale des informations provenant d'Internet a également ouvert les portes d'une anticipation des menaces et des opportunités provenant de l'environnement.

Le système de veille mis en place correspondait à une stratégie de l'entité territoriale et reposait sur un certain nombre d'axes de surveillance provenant d'elle. Après une analyse des axes de surveillance, les sources d'information pertinentes ont été identifiées et classées à l'issue d'un schéma global de veille (collecte, validation, gestion et capitalisation de l'information). En utilisant les sites Internet consacrés à la bourse, la presse économique sur Internet, les bases de données gratuites sur les entreprises, les alertes des agents intelligents, les sites des CCI régionales, départementales et internationales, les sites des préfetures et des DRIRE une base de données a été constituée en tenant compte des critères complémentaires pour réduire le nombre et s'approcher de plus près des visions des dirigeants.

Près de 4000 entreprises ont ainsi été sélectionnées sur quatre mois pour constituer l'échantillon représentatif à partir duquel les commanditaires se proposent depuis de pérenniser la veille amorcée.

Pour asseoir cette situation des ateliers de sensibilisation et de formation du personnel ont été organisés en vue d'obtenir un maximum d'information pertinente en un minimum de temps, des descriptions très précises ont aussi été transmises pour la recherche, la collecte, la validation, l'analyse et la capitalisation de l'information.

Ce projet de travail collaboratif à distance a cependant posé quelques problèmes culturels autour du concept de veille. Une définition et une sensibilisation beaucoup plus précises des rôles dans l'équipe à chaque étape de travail et la prise de conscience de l'importance de la communication devraient permettre à l'avenir de surmonter certains problèmes dus principalement à la mise à distance des acteurs de la veille.

Une cellule officielle de veille et d'intelligence économique a enfin vu le jour en avril 2005.

6. Bibliographie

1. CARAYON B., Rapport « Intelligence économique, compétitivité et cohésion social », <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>
2. DOU H., COELHO G. M. L'enseignement de l'intelligence compétitive – Une expérience internationale. Humanisme et Entreprise, No5, pp.1-23, 2001
3. DOU H., ZHOUYING J., Passer de la représentation du présent à la vision prospective du futur – « Technology Foresight ». Humanisme et Entreprise, Décembre, 2002
4. JAKOBIAK F., L'intelligence économique en pratique, Ed. D'organisation, 1998, 307 p.
5. HERMEL L., Maîtriser et pratiquer la veille stratégique, AFNOR, 2001, 99p.
6. LEVAN Serge K., Travail collaboratif sur Internet, Collection Entreprendre Informatique, Vuibert, Paris, 2004, 304 p.
7. MADERS Henri-Pierre. Conduire une équipe projet. Editions d'Organisation, Paris, 2000, 270 p.
8. MARTI Yves-Michel, MARTINET Bruno. L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise. Editions d'Organisation, Paris, 1995, 244 p.
9. MARTRE H., Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat général du Plan, La documentation Française, 1994, 213 p.
10. REVELLI C., Intelligence stratégique sur Internet. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2000, 220 p.
11. www.basse-normandie.net, consulté le 26 avril 2004
12. <http://www.cdies.org>, consulté le 6 mai 2004
13. <http://www.constructif.fr>, consulté le 22 juin 2004
14. http://www.kahaner.com/intel_cycle.asp, consulté le 23 juin 2004
15. <http://www.moselle.cci.fr/informer/ie/inteco.htm>, consulté le 23 juin 2004
16. <http://promis.midi-pyrenees.cci.fr/>, consulté le 6 mai 2004
17. <http://searchenginewatch.com/links/index.php>, consulté le 23 juin 2004