

La veille n'est pas seulement une activité de collecte d'informations, mais aussi d'analyse : sa mise en place doit être pensée en fonction d'objectifs précis.

Prospecter, former, créer du sens : pourquoi et comment veiller en bibliothèque ?

En 2013, une enquête sur les pratiques de veille lancée auprès de la communauté des professionnels des bibliothèques récoltait près de mille réponses¹.

Le succès de cette enquête démontrait combien la veille était perçue comme une source de changement et un outil de formation au sein de la communauté. Cinq ans plus tard, la veille a poursuivi son ancrage dans les pratiques. Plusieurs établissements ont développé des dispositifs de veille internes : plateforme de curation à la BULAC², blog « C'est pas demain la veille » au SCD de l'Université de Lille³,...

L'existence de tels dispositifs témoigne de la légitimation progressive de l'activité de veille au sein des bibliothèques, mais ce constat ne doit pas masquer les écueils rencontrés dans la mise en place d'une démarche structurée de veille : manque de temps, souvent lié à l'urgence des projets, difficulté à susciter la participation et à la maintenir sur le long terme, quête teintée de regrets de l'outil informatique parfait, qui permettrait d'intégrer plus facilement les

pratiques de veille collaborative.

Dans un contexte évolutif et incertain, le positionnement de la veille dans la stratégie d'une bibliothèque demeure un enjeu fort. En 2018, si chacun s'accorde à considérer la veille comme une pratique utile et constructive, la question de son ancrage dans un établissement continue à se poser : pourquoi veiller collectivement ? Et surtout, de quelle manière ?

VEILLE-T-ON TOUJOURS POUR INNOVER ?

L'anticipation des évolutions et l'adaptation d'une organisation à son environnement constituent, selon les définitions canoniques, les objectifs de l'activité de veille. Ce principe semble cependant en décalage avec la pratique de veille telle qu'observée dans les établissements.

Veille-t-on toujours pour innover ? La question peut sembler provocante, tant le concept même de veille est ontologiquement relié à l'adaptation d'une structure au changement. Pourtant, dans les biblio-

thèques, la notion de veille stratégique demeure moins bien identifiée que dans d'autres secteurs : elle se confond en effet avec l'activité de veille documentaire, utile au suivi de la production d'un secteur thématique. Cet amalgame, déjà constaté dans l'enquête sur les pratiques de veille menée en 2013, se lit toujours dans l'analyse des attentes des stagiaires participant à des modules de formation sur le sujet. La veille reste souvent comprise comme une activité de collecte et de diffusion d'informations, et non comme un dispositif d'analyse de l'information à des fins d'évolution.

Cette confusion peut expliquer la relative déconnexion entre la construction d'une prospective stratégique au sein d'un établissement, parfois élaborée par des entités fermées (cellule dédiée ou comité de direction) et les dispositifs de veille, pensés comme ouverts et participatifs. Ces dispositifs diffusent généralement des informations fiables et confirmées, qui relèvent de signaux forts, par opposition aux signaux faibles, plus difficiles à déceler et impliquant une démarche d'analyse approfondie. Ainsi, les dispositifs de veille participatifs mis en œuvre dans les bibliothèques ne servent pas tant à penser stratégiquement l'évolution de la bibliothèque qu'à la rendre possible par la construction d'une culture commune. La logique de formation interne se révèle donc prédominante comme levier dans la mise en œuvre d'un système de veille. Il s'agit de faire connaître, d'ouvrir l'organisation à des propositions extérieures et d'utiliser la démarche de veille comme outil de communication interne : un billet au sujet de l'*open access*, par exemple, fournira un éclairage aux collègues non impliqués sur ce dossier, lors d'une évolution en cours dans l'établissement.

Si elle revêt une dimension stratégique, cette forme de veille n'en demeure pas moins à distinguer de la veille prospective.

QUELS ACTEURS ASSOCIER À SON DISPOSITIF DE VEILLE ?

La construction d'un dispositif de veille passe d'abord par l'identification des acteurs qui vont contribuer à



Crédit photo Drew Graham - Unsplash

[1] Voir Marie-Madeleine GEROUDET, *De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ?*, Villeurbanne, Enssib, Mémoire DCB, 2013. Disponible sur : enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/60358-de-la-veille-metier-a-la-veille-strategique-quels-enjeux-pour-les-bibliotheques

[2] BULAC. *Journal de veille stratégique* [en ligne] : scoop.it/u/bulac

[3] Voir dans ce numéro : « C'est pas demain la veille : la veille professionnelle de la BU Lille Droit et santé », p.16.

sa mise en œuvre. Sur ce point, l'implication de la direction de l'établissement s'avère essentielle à la légitimation de la démarche et à sa construction en tant que projet structuré. La personnalité du responsable identifié, son profil et sa disponibilité doivent ensuite être en mesure de mobiliser les énergies autour du projet et d'en assurer la pérennité et l'évolutivité sur le moyen terme. Mais quels acteurs faut-il mobiliser ? Et de quelle manière ?

Longtemps, les organisations ont privilégié l'identification d'une cellule de veille, dont la taille pouvait varier en fonction de l'envergure de la structure. Ce principe permet au veilleur de développer une expertise méthodologique et facilite la reconnaissance de son activité dans son temps de travail. En revanche, les informations ainsi produites peuvent se révéler déconnectées des besoins des équipes. Ce constat, particulièrement criant dans les grandes structures, s'applique également aux bibliothèques universitaires, où la diversité des métiers conduit aujourd'hui à de fortes logiques de spécialisation.

À rebours, la veille collaborative consiste à confier à tout ou partie d'une équipe la responsabilité de la production de l'information de veille. En évoluant de la logique de veilleurs professionnels vers celle de professionnels veilleurs, on facilite le repérage d'informations pertinentes, l'appropriation de la veille par son public et l'inscription du système dans les pratiques quotidiennes. L'enjeu devient alors de fixer une clé de répartition de la production des informations, clé qui peut être thématique et/ou fondée sur une logique de planning de diffusion. Enfin, la mise en place de formations régulières vise à rendre le veilleur autonome dans son activité et à l'aider dans sa démarche d'analyse de l'information⁴.

Peut-on en déduire que le choix d'un modèle dépend de l'objectif assigné au dispositif ? Il est certain que la démarche de prospection, le temps et la prise de recul qu'elle implique, peuvent justifier l'existence d'une mission ou d'un service dédié, tandis que l'objectif de formation se nourrit de l'association et de la responsabilisation d'un ensemble de pairs. Pour autant, il demeure nécessaire de ne pas dissocier les deux approches, afin de parvenir à la construction d'un sens partagé.

COMMENT PENSER SON SYSTÈME DE VEILLE EN FONCTION DE SON OBJECTIF ?

La clarification des objectifs fixés au dispositif de veille vient s'ajouter aux facteurs de succès et d'échec déjà identifiés et confirmés par de nombreux articles⁵ : contexte de mise en œuvre du projet, définition du périmètre de veille, choix d'un outil adapté à l'établissement, intégration de la diffusion de la veille dans les outils de communication interne, évaluation régulière du dispositif...

En matière d'objectifs, prospection stratégique et formation interne n'entrent pas nécessairement en concurrence et peuvent être menées dans le cadre

d'une organisation commune. Il faut cependant penser l'interaction entre ces deux dimensions, afin de ne pas créer certaines déconnexions avec le dispositif : celle d'une équipe, parfois peu convaincue par des informations disruptives coupées de son quotidien, ou celle d'une direction, qui cherche justement le signal faible, le décalage par rapport au quotidien. La définition claire des objectifs se traduit ensuite dans la mise en œuvre des différentes étapes du processus de veille.

Longtemps, les organisations ont privilégié l'identification d'une cellule de veille, dont la taille pouvait varier en fonction de l'envergure de la structure

Ainsi, sur le ciblage et la collecte, la distinction entre « veille cible » et « veille radar »⁶ se révèle particulièrement opérante : alors que la veille cible s'appuie sur des sources déjà identifiées, un territoire d'informations connu, la veille radar s'ouvre, à travers l'exploitation de corpus de mots-clés, à des contenus plus diversifiés et moins attendus. Les deux approches peuvent être confiées à des veilleurs différents ou au contraire gérées par une même personne au sein d'un seul outil (agrégateur de flux RSS notamment).

Produite dans un objectif de formation, l'analyse d'une information visera à la situer dans le contexte de l'établissement et à la relier à des actions réalisables à court ou moyen terme. Dans un objectif de prospective, elle s'efforcera de connecter la tendance identifiée aux objectifs stratégiques de l'établissement et d'en tirer des conséquences en matière d'évolution de l'organisation, des compétences et des projets.

La diffusion des informations peut passer par les mêmes canaux, mais doit identifier la portée des informations proposées, en indiquant par exemple sur quelle durée l'information prend son sens. Enfin, dans un système de veille conçu à des fins de formation, l'évaluation sera fondée sur l'appropriation du dispositif alors que, dans le cadre d'une veille prospective, sera évaluée la prise en compte des informations dans les processus de décision. Changer ! Cet impératif adressé aux bibliothèques implique à la fois une capacité d'anticipation, fondée sur une démarche prospective, et une compréhension partagée des enjeux au sein d'une équipe. La distinction et l'interaction entre les dimensions formatives et prospectives de la veille s'avèrent nécessaires pour déconstruire les préjugés qui s'opposent au développement de cette activité et conduire à l'élaboration de dispositifs compris et jugés utiles par tous.

MARIE-MADELEINE GÉROUDET⁷

Responsable du service Bibliothèque numérique
LILLIAD Learning center Innovation - Université de Lille
marie-madeleine.geroudet@univ-lille.fr

[4] Voir en particulier : Camille ALLOING, « Veille stratégique : le chaînon manquant vers la décision », *CaddE-Reputation*, 29 janvier 2015 : cadderep.hypotheses.org/112

[5] Voir par exemple : Zoé THIVET, « Fédérer une équipe de veille : un bouquet d'astuces », in : *Optimiser sa veille sur Internet*, 24 décembre 2014 : veille-digitale.com/federer-une-equipe-de-veille-bouquet-dastuces
Marie-Madeleine GÉROUDET, « Veille stratégique, stratégies de veille », in : Christophe PERALES (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015.

[6] Proposée notamment par Clémence JOST, Christophe DESCHAMPS, « Les sept erreurs de la veille », in : Archimag, Dossier « Réinventer la veille » *Archimag*, n° 301, février 2017

[7] En plus de ses fonctions au sein de LILLIAD, Marie-Madeleine Géroudet est formatrice à la veille.