

# LA VEILLE PROJET : VERS UNE METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE DE LA VEILLE DANS LE CADRE D'UN MANAGEMENT PAR PROJET

Séverine PERBAL (\*), Xavier DELECROIX (\*), Sigrid KOHLL (\*), Paul SCHOSSELER (\*\*)  
prenom.nom@tudor.lu

(\*), Centre de Recherche Public Henri Tudor  
29, avenue John F. Kennedy  
L-1855 Luxembourg – Kirchberg

(\*), Centre de Recherche Public Henri Tudor  
66, rue de Luxembourg  
B.P. 144  
L-4002 Esch-sur-Alzette

## **Mots clefs :**

Veille projet, veille scientifique et technologique, intelligence économique, gestion de l'information, prise de décision

## **Keywords:**

Project observation, scientific and technical observation, competitive intelligence, information management, decision making

## **Palabras clave :**

Vigilancia proyecto, vigilancia científica, inteligencia economica, gestión información, toma decision

## **Résumé**

Cet article présente une démarche d'intégration des activités de veille dans un mode de management par projet. Cette démarche de « veille projet » englobe l'organisation de la veille dans le cadre du projet, le support en information au cours du cycle de vie du projet et une formation destinée à l'équipe projet. L'implémentation de cette démarche a été testée dans le cadre d'un projet du Centre de Recherche Public Henri Tudor ainsi qu'au sein d'une entreprise luxembourgeoise.

# 1 Introduction

Le mode de gestion par projet est un mode de gestion privilégié et en plein essor aussi bien dans les secteurs publics que privés, [1]. Depuis quelques années déjà, le Centre de recherche public Henri Tudor suit l'essor de ce mode de gestion et l'intègre désormais dans toutes ses activités de recherche et développement. Les activités d'innovation ont un besoin manifeste d'information scientifique, technique ou autre, or les modèles de gestion par projet omettent généralement l'intégration des activités de veille (recherche, analyse et diffusion des informations) dans leurs processus.

Deux approches coexistent dans la littérature. La première initiée par la communauté de pratique en management de projet adapte son besoin en information à la méthodologie très spécifique de chaque management de projet.

En effet, dans certaines méthodes de management par projet, XP ou HERMES par exemple, des actions sont initiées pour mieux gérer et protéger l'information dans les projets.

L'exemple de la méthode de gestion de projet XP (méthode de management adaptée au projet de développement IT) nous montre comment avec quelques règles et pratiques, on peut assurer une bonne diffusion de l'information dans l'équipe projet. Tous les matins, l'équipe se réunit pour un «stand-up meeting», réunion très courte où les membres de l'équipe font le point sur l'avancement de leur travail et exposent leurs difficultés, [2]. Celle-ci facilite les échanges d'informations aussi bien formelles qu'informelles dans l'équipe projet. Cette réunion permet aussi de définir les binômes pour la journée. En effet, toutes les tâches se font par binôme, les binômes changeant quasiment tous les jours. Cette permutation permet à l'équipe de dialoguer constamment et de s'entraider sur les développements les plus délicats. Ces règles et pratiques permettent des échanges d'information permanents dans l'équipe ; échanges indispensables pour des cycles de développement très courts.

HERMES est une méthode de conduite et de développement de projets dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Un rôle spécifique est dédié, entre autres, à la sûreté de l'information et de la protection des données : le responsable de sûreté de l'information et de la protection des données (RSIPD). Le responsable de la sûreté de l'information et de la protection des données se charge des aspects du projet concernant la sûreté de l'information et la protection des données. Il provoque et favorise la prise de conscience qui s'impose au sein du projet. Il veille à ce que les normes de sûreté de l'information et les mesures de protection soient prises en compte et appliquées dans le projet, [3]. L'approche de Rohr J., [4], met en avant les tâches majeures à exécuter (identifier le besoin, collecter et analyser l'information) dans le cadre d'un management de projet afin de gagner du temps et compléter ce système de gestion de l'information systématique par une adaptation de l'architecture des systèmes d'information.

Ces exemples montrent des actions concrètes et adaptées aux besoins spécifiques des managements de projet.

La deuxième approche est initiée par la communauté des veilleurs et des professionnels de l'intelligence économique. La relation veille – projet n'est pas récente, en 1995 déjà P. Baldit et L. Quoniam insistaient sur les synergies existantes entre la gestion de projet et la veille technologique d'un point de vue organisationnel et méthodologique, [5].

Certains éditeurs proposent par ailleurs des solutions de veille pré-paramétrées dédiées à la gestion de projet pour améliorer une organisation par projet ou pour gérer un projet ponctuel, [6]. Lopez Da Silva englobe dans la notion de veille par projet le déploiement de quelques projets de veille spécifiques (4 projets potentiels par an), sélectionnés par les experts ingénieurs ou les décisionnaires. Le mode opératoire choisi est indépendant de toute la gestion des projets de l'entreprise, [7].

Plus récemment dans la littérature, la terminologie de « veille projet » est utilisée mais sans réelle intégration de la veille dans le cadre d'un management par projet.

En effet le concept de veille par projet est dans ce cas complémentaire à l'approche veille par métier, [8] [9]. Le service de veille se base alors sur un groupe d'experts de l'entreprise ou extérieurs à l'entreprise, qui interviennent en fonction des compétences que nécessite le sujet traité.

Ces approches proposées dans la littérature sont très différentes, adaptées à un mode de management, axées sur le déploiement d'outils ou l'intervention d'experts mais ne proposent pas une démarche intégrée pour un management par projet.

La démarche de veille projet présentée dans cet article, fait suite à l'approche de veille modulaire, [10], et propose de mettre à disposition un modèle d'intégration des activités de veille dans le cadre d'un management par projet.

De nombreuses demandes des chercheurs du Centre et de certaines entreprises privées sur les différentes techniques et méthodes de gestion de l'information dans les projets, les techniques de partage de l'information, de surveillance ou encore de capitalisation de celle-ci sont à l'origine du développement de cette approche. La mise en œuvre de la méthodologie de veille projet et la conception de la formation sont le fruit d'un travail réalisé avec un groupe d'experts en gestion de projet, de chefs de projet, de directeurs et d'ingénieurs R&D. Ceci a permis d'élaborer, une approche intégrée et peu coûteuse, aussi bien en terme d'outils que de ressources humaines, en adéquation avec leurs besoins.

Mais l'originalité de l'approche réside surtout dans l'appropriation de la veille par l'équipe projet assurant l'autonomie de l'équipe aussi bien pour la collecte, la surveillance et l'analyse de l'information. Celle-ci permet une meilleure appropriation de l'information et une optimisation des prises de décision. Elle accroît aussi l'efficacité et les performances de l'équipe projet, la qualité des livrables et résultats du projet.

Une première partie explicite la méthodologie de veille projet et son intégration dans un management par projet. La deuxième partie est consacrée à la formation veille projet, réalisée avec un groupe d'experts. L'implémentation de ce modèle est évaluée aussi bien dans le cadre d'un projet du Centre que dans une entreprise luxembourgeoise.

## **2 La méthodologie de veille projet**

La maîtrise des informations est une composante essentielle de la réussite du projet. Les parties suivantes présentent l'organisation et l'intégration de ces informations durant les phases de définition, de production et de clôture du projet.

### **2.1 Phase de définition de projet**

Dès la définition du projet, il est impératif de prendre connaissance de l'état de la technique, des développements en cours, des concurrents établis sur le marché ou des produits proposés par ceux-ci... Cette activité, communément appelée «Etat de l'art » permet aux acteurs du projet de prendre connaissance des réalisations actuelles et d'orienter les développements futurs. Il est essentiel de réaliser cette recherche rétrospective lors de la définition du projet pour prévoir les différents axes de développement et préparer les différentes étapes du projet.

Cependant, cette étape est souvent mise de côté au moment de la rédaction de la fiche synoptique du projet.

### **2.2 Phase de production du projet**

On distingue dans l'approche de veille projet proposée dans cet article trois actions essentielles durant la phase de production (à partir de l'instant t0 du projet, voir graphique 1) :

- L'état de l'art,
- La mise en place de la veille ou surveillance systématique,
- La veille en continu.

Ces trois étapes sont présentées dans les paragraphes suivants.

### 2.2.1 L'état de l'art

Cette étape doit être réalisée très tôt dans la phase de production (à l'instant  $t_0$  du projet). Selon le temps écoulé entre la définition du projet et le début de la phase de production, il est essentiel de revoir tout ou partie de l'état de l'art effectué durant la phase de définition de projet. On note la somme de connaissances acquises durant cette étape  $k_0$ . Nous reviendrons en détail dans le paragraphe 2 sur les différents modules de la formation permettant aux membres de l'équipe projet de s'approprier les bases essentielles pour réaliser l'état de l'art. L'externalisation de cette tâche est aussi possible.

### 2.2.2 La mise en place de la veille

Une fois l'état de l'art terminé, toutes les informations collectées doivent être mises en surveillance, en particulier les sites Web identifiés, les requêtes effectuées dans les bases de données professionnelles et les bases de données disponibles gratuitement sur Internet (Web invisible). Le temps de mise en place de la surveillance peut être défini par l'équation:

$$t_m = \frac{d}{12} \quad (1)$$

avec  $t_m$  le temps de mise en place de la veille et  $d$  la durée du projet. Ces temps sont exprimés en mois.

A la fin de cette étape, tous les sites Web collectés, les blogs des professionnels, les requêtes des moteurs de recherche sont mis en surveillance. On utilise un outil adapté aux besoins et aux ressources (ressources humaines et financières). L'équipe projet reste ainsi en alerte sur les nouvelles publications, les nouveaux entrants, les collaborations ou les nouveaux produits.

Chaque collaborateur, à la fin de ce deuxième cycle, a acquis des connaissances supplémentaires notées  $k_1$ , voir graphique 1 ci dessous.

### 2.2.3 Veille en continu

Une fois la mise en place réalisée, on peut réitérer la surveillance à des périodes régulières.

La veille en continu permet de répéter à une fréquence donnée la surveillance des informations. La périodicité de surveillance est définie par l'équation suivante :

$$\alpha = \frac{t_m}{3} \quad (2)$$

avec  $\alpha$  la périodicité de mise en surveillance systématique et  $t_m$  le temps de mise en place de la veille (exprimé en mois). Cette mise à jour s'applique à une périodicité  $\alpha$  aussi bien pour les sites Internet que les bases de données interrogées avec les mêmes requêtes.

Cette périodicité de surveillance doit être ajustée pour certains projets. En effet, cette périodicité est ajustable selon :

- les phases ou itérations du projet : dans certains projets, le nombre d'itérations peut être beaucoup plus important (par exemple pour la méthode de gestion de projet XP),
- la fréquence de mise à jour de l'information : de la minute au mois dans certains projets.

### 2.2.4 Phase de clôture du projet

Cette phase est primordiale pour la gestion de l'information du projet. Cette étape est souvent négligée dans les projets par manque de temps et de ressources à la fin du projet. Pourtant, on doit mettre à profit cette étape du projet pour capitaliser les informations du projet et les réutiliser dans de futurs projets.

## 2.2.5 Appropriation des pratiques de la veille projet

L'activité de veille projet étant réalisée par l'équipe projet, il est nécessaire que celle-ci suive une formation dédiée à la mise en place de la méthodologie. Celle-ci comprend l'apprentissage des connaissances de base, des analyses de pratiques déjà réalisées dans le cadre des projets pour mieux s'approprier l'approche veille projet et des activités individuelle ou en groupe pour connaître et utiliser les différentes sources d'information et les outils de surveillance.

La méthodologie proposée est résumée sur le graphique 1 pour la phase de production du projet.

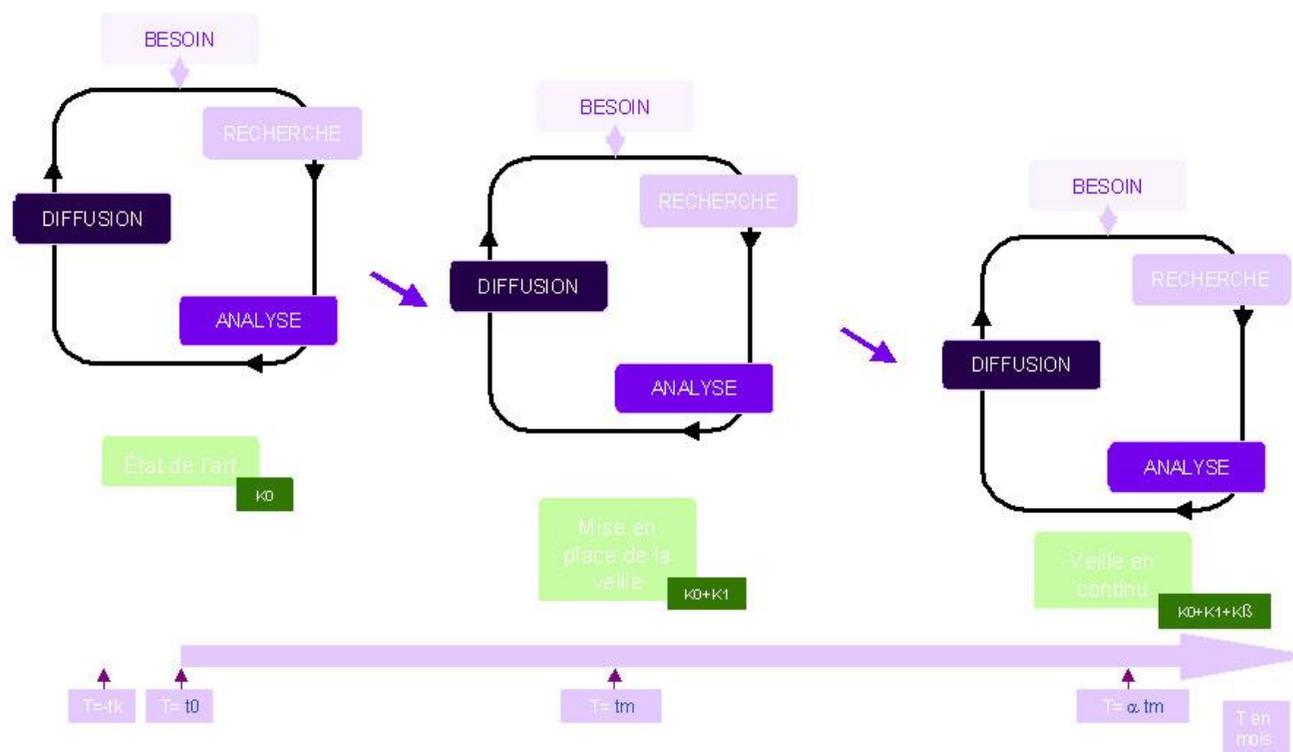


Figure 1 : La veille projet durant la phase de production

### 3 Formation veille projet

La formation a été réalisée du 25 mai – date de la première rencontre du groupe de travail au 3 août 2007, date de la formation test.

La formation cible principalement les chefs de projets aussi bien du secteur privé que public, des services ou de production. Aussi, la formation veille projet a été réalisée avec un groupe d'experts composé pour moitié d'intervenants externes; l'autre moitié étant constituée de collaborateurs internes. Les intervenants sont des experts en gestion de projet, des chefs de projet, des directeurs et des ingénieurs R&D.

Trois étapes ont été nécessaires. Tout d'abord, un premier groupe de travail a permis de réaliser un brainstorming à partir du graphique présenté figure 1. Ces premières discussions ont permis de mettre en exergue un certain nombre d'éléments jugés critiques par les intervenants. En effet, si le modèle semblait adapté pour des projets de R&D ou des projets organisationnels, les difficultés majeures relevées concernent :

- la difficulté à se limiter sur la quantité d'informations à collecter, surveiller et analyser,
- l'évaluation de l'information en particulier pour les informations disponibles en ligne,
- les réticences à diffuser l'information. Au vu des expériences de chacun, l'information est souvent synonyme de pouvoir. Parfois la rétention est liée à la crainte de parler ou à la culture scolaire qui pousse à l'individualisme,
- l'identification des rôles de chaque membre de l'équipe projet,
- la capitalisation de l'information à la fin du projet.

Ces éléments déterminants pour les experts du groupe de travail ont permis de constituer des sous-parties, voir des parties intégrales, de la formation.

Le deuxième groupe de travail, a permis de valider la macro-planification de la formation ainsi que les activités d'apprentissage réalisées pour chaque module. L'expert avait ainsi une vision claire du plan proposé mais aussi des exercices réalisés lors de la formation en adéquation avec les besoins. Si l'acquisition de certains modules pouvaient être évalués par des tests de connaissance d'autres, comme l'utilisation d'outils de surveillance, nécessitaient des exercices individuels et appliqués sur les outils proposés.

Quatre unités d'apprentissage sont proposées lors de la formation :

- I. Connaître le cycle de la veille projet : après une description de la méthodologie, deux modules sont consacrés à l'appropriation du concept de veille et à l'équilibre à trouver lors de la collecte de l'information.
- II. Faire un état de l'art ou l'expertise métier comprenant quatre modules : identifier ses besoins en information, connaître les sources d'information externes et internes à l'équipe projet ainsi que l'évaluation de la pertinence de ces sources, connaître les outils d'analyse et les moyens de diffusion de l'information.
- III. Mettre en place une surveillance de l'information. Trois modules sont nécessaires : identifier les sources à surveiller sur Internet, connaître et utiliser les outils de surveillance, connaître les moyens de diffusion de l'information.
- IV. S'approprier la veille projet. Quatre modules constituent cette unité d'apprentissage : l'identification des rôles de chacun, la culture du partage de l'information, la capitalisation de l'information et enfin un dernier module pour s'approprier les pratiques de veille. Cette unité regroupe incontestablement les éléments les plus critiques auxquels il faut porter le plus d'attention pour la réussite de l'approche veille projet.

En complément à cette méthodologie de conception de formation, un test de compétence a été réalisé afin de valider les acquis des apprenants lors de cette formation. Une série de trente questions ont permis d'évaluer les compétences sur des points très spécifiques. Le test est réalisé avant et après la formation.

Enfin la troisième étape concerne le déroulement de la formation en elle-même. L'équilibre (apprenants internes et externes) a aussi été respecté pour la formation. Tout le plan de la formation respecte la macro-planification établie par le groupe de travail.

L'utilisation d'outils peu coûteux (voire gratuits) et la mise en pratique de cas concrets en relation avec les activités professionnelles des apprenants ont été fort appréciées. Suite à la formation, des souhaits se sont exprimés pour que le Centre dispose d'un des outils de veille présentés. Peu de critiques ont été soulevées par les participants. Cependant ils auraient aimé tester un outil d'analyse bibliométrique comme MathéoPatent, [11], ce qui n'a pas pu être réalisé dans cette formation par manque de temps. Certaines parties seront donc raccourcies pour privilégier les exercices pratiques.

## **4 Expérimentations et discussions**

Les principaux constats relevés suite à la formation et aux premiers déploiements dans le cadre des projets du Centre et en entreprise sont listés ci-dessous.

La méthodologie de veille projet s'intègre facilement aux différents projets et s'est révélée en adéquation avec les besoins de l'équipe projet. On peut noter que l'appropriation de la veille par l'ensemble de l'équipe projet nécessite généralement une formation de toute l'équipe projet et non uniquement du chef de projet.

Si l'expérimentation était prévue dans un seul projet du Centre, les participants à la formation ont prévu de rapidement intégrer un grand nombre d'actions de la veille projet dans le cadre de leurs projets. Par exemple, l'intégration de la surveillance de sites Web s'est révélée assez facile à intégrer dans les projets du fait de la souplesse d'utilisation des outils proposés.

L'approche facilite incontestablement l'autonomie de l'équipe aussi bien pour la collecte, la surveillance et l'analyse de l'information, mais permet surtout une meilleure appropriation de l'information et une optimisation des prises de décision.

Cependant des actions de coaching sont nécessaires dans certains projets pour certaines phases délicates de la veille projet et pour s'assurer du respect des bonnes pratiques de veille du début à la fin du projet. L'évaluation de l'efficacité de l'approche et le retour sur investissement n'ont pas été mesurés à la date de rédaction de cette publication du fait de la récence de la mise en pratique de l'approche veille projet. Le coût (aussi bien en termes d'outils que de ressources humaines) n'est pas encore estimé à ce jour.

## 5 Conclusion

La veille projet permet de donner un cadre précis d'organisation et d'intégration de la recherche et collecte, de l'analyse et de la surveillance de l'information utile dans le cadre du cycle de vie du projet. Cette démarche est essentielle pour ne pas que l'équipe projet se perde dans la masse informationnelle que l'on peut collecter au quotidien et primordiale pour maximiser la diffusion d'informations à l'équipe projet.

Cette démarche permet à l'équipe projet de systématiser les échanges informationnels, de s'approprier l'information et de créer de nouvelles connaissances.

L'approche doit être généralisée pour un grand nombre de projets du Centre et proposée à un plus grand nombre d'entreprises. Par ailleurs, l'étape suivante consiste en l'élaboration d'indicateurs qualité de la veille projet. Ceux-ci doivent être mis en place pour mesurer la performance de l'approche et relever l'écart entre le niveau de qualité atteint par l'équipe projet et celui souhaité dans l'approche veille projet.

## Bibliographie

- [1] Asquin A., Falcoz C., Picq T. *Ce que manager par projet veut dire*. Editions d'Organisation. Paris, 2005, 302 pp. (Regards croisés). ISBN : 2-7081-3261-X
- [2] Beck, K., & Fowler, M. (2000). *Planning Extreme Programming (The XP Series)*. Addison-Wesley Professional.
- [3] Hermès. *Conduite et déroulement de projets dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC)*. (2005). Berne: Unité de stratégie informatique de la Confédération.
- [4] Rohr J., *Systematisches Informationsmanagement im Projekt*, Projekt magazin, Ausgabe 4/2004.
- [5] Baldit, P., Quoniam, L., Ruiz, J., & Dou, H. (1995). *La gestion de projet et la veille technologique : Vers une méthodologie commune*. Direction et gestion des entreprises, n°155-156, Recherche et développement , pp. 61-68.
- [6] Knowing SA,. (s.d.). *Gestion de projet*. Consulté le 14 mai 2007, sur [www.knowing.com: http://veille.knowings.com/knowings/sitekw.nsf/TBVGN/FR-SolutionsGestpro?open](http://veille.knowings.com/knowings/sitekw.nsf/TBVGN/FR-SolutionsGestpro?open)
- [7] Lopez Da Silva, Antonio. *L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser. Méthodes, outils et applications à la veille*. THÈSE. Pour obtenir le grade de Docteur , Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, Aix-Marseille III, 8 juillet 2002. Consulté le 14 septembre 2007 sur [http://ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/AntonioDaSilva\\_T.pdf](http://ms161u13.u-3mrs.fr/memoires/AntonioDaSilva_T.pdf)
- [8] Harroussi, S. (2004). *Système de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : Méthodes et outils*. Thèse soutenue pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université d'Aix-Marseille 3, Aix-en-Provence, France.

[9] Galland, S. (2005) *Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*. Thèse soutenue pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Toulon Var, 14 novembre 2005. 233p. consulté le 15 septembre 2007.

[http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/SebastienGalland\\_T.pdf](http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/SebastienGalland_T.pdf)

[10] Perbal, S., Dubois, C., & Schosseler, P. (2004). *Exemples de mise en œuvre modulaire d'un processus de veille*. VSST'2004 : veille stratégique scientifique & technologique : systèmes d'information élaborée, bibliométrie, linguistique, intelligence économique, Toulouse, France. 540 p.

[11] *MatheoPatent* . (s.d.). Consulté le 15 Septembre 2007, sur MatheoPatent: <http://www.matheo-patent.com/>