

La veille stratégique du Département Santé Animale de l'Inra : enjeux, organisation et acteurs

FAURÉ, Marie-Colette
Marie-Colette.Faure@toulouse.inra.fr

INRA, Département Santé Animale, F-31320 Castanet-Tolosan, France

Mots clefs :

Veille stratégique, recherche scientifique, santé animale, information

Keywords:

Competitive intelligence, scientific research, animal health, information

Palabras clave :

Vigilancia estratégica, sanidad animal, información

1 Introduction

Les crises sanitaires de ces dernières années (encéphalopathie spongiforme bovine, fièvre aphteuse, influenza aviaire, fièvre catarrhale du mouton...) renforcent fortement les attentes des filières d'élevage et de la société en matière de santé animale : exigence accrue des consommateurs en matière de sécurité alimentaire et sécurité sanitaire, demande forte des professionnels de l'élevage pour des réponses efficaces aux problèmes touchant les filières...

Le Département Santé Animale (SA) de l'INRA est un opérateur de recherches cognitives et finalisées dans le domaine de la santé animale et santé publique vétérinaire. Au-delà de la production et de la diffusion académique de connaissances scientifiques, il doit :

- recueillir, formuler les demandes des professionnels et en tenir compte dans ses choix thématiques ;
- faire connaître ses champs de compétences, ses expertises et ses résultats ;
- assurer le transfert et la vulgarisation de ses résultats de recherche, et plus largement rendre accessible une information validée en santé animale et santé publique vétérinaire.

Depuis 2002, le département a procédé à une restructuration disciplinaire et a choisi de privilégier une vision à long terme en préconisant des recherches fondées sur les disciplines et une approche d'amont en infectiologie, épidémiologie et pharmacologie toxicologie permettant des inflexions thématiques si nécessaire.

Toutefois, cette organisation ne facilite pas les échanges directs avec les partenaires professionnels ou avec le citoyen. Il est apparu alors nécessaire de mettre en place un dispositif permettant un dialogue au sens propre : recueillir les demandes des professionnels et les demandes sociétales, fournir des éléments de réponses au travers d'une information mieux organisée et plus lisible, faire connaître les champs de compétences et les expertises du département. Il s'agit d'un effort collectif centré sur les priorités stratégiques du département qui s'appuie sur une écoute prospective de l'environnement et sur la maîtrise et l'enrichissement de l'information.

2 - La veille stratégique : entre écoute prospective et partenariat renouvelé

La veille stratégique est une manière d'évaluer le positionnement et la pertinence réelle d'une organisation dans un secteur donné en relation avec les changements de son environnement [4]. Il s'agit d'observer et d'analyser ce qui se passe autour de l'organisation pour s'informer et comprendre l'environnement extérieur (ses besoins, ses attentes, ses demandes...)

- Surveillance systématique de secteurs ciblés
- Exploitation rationnelles des données collectées
- diffusion ciblée d'informations utiles.

Cette démarche conduit à une perception plus fine de l'environnement, ce qui permet, pour une organisation, d'améliorer son champ d'action et sa capacité à s'adapter, à saisir les opportunités et à être plus offensif. La veille peut être également définie comme une relation interactive et organisée entre une organisation et son environnement socio-économique [1]. Il s'agit bien là de l'objectif prioritaire identifié par le Département SA. Pour répondre aux attentes des acteurs interagissant avec lui, acteurs identifiés dans la figure 1, **le projet de veille stratégique du département Santé Animale** doit répondre à des besoins multiples : analyser la politique de développement technologique au sein des firmes pharmaceutiques vétérinaires, recueillir les besoins et attentes des filières et groupements vétérinaires, identifier suffisamment en amont d'éventuels problèmes sanitaires dans les élevages, détecter des émergences, repérer à temps la bonne information et saisir les opportunités (financement de la recherche, collaborations possible...), se placer en capacité de réaction face au processus d'évolution des réglementations.



Figure 1 – Recherche en santé animale : acteurs et forces en présence

2.1 Dimension organisationnelle : management par projets

L'identification des forces en présence et des acteurs du domaine de la santé animale a permis, en parallèle, de déterminer des objectifs bien ciblés et de définir les domaines de surveillance prioritaires. Le projet de veille a été ainsi structuré en projets de veille sectorielle : **veille industrielle, veille réglementaire, veille événementielle**... l'ensemble de ces veilles constituant le dispositif de veille stratégique du département SA illustré par la figure 2. Chaque veille sectorielle a une organisation propre, des veilleurs et des experts spécialisés, des outils adaptés aux types et aux volume d'informations à traiter et un système de diffusion destiné à un public cible.

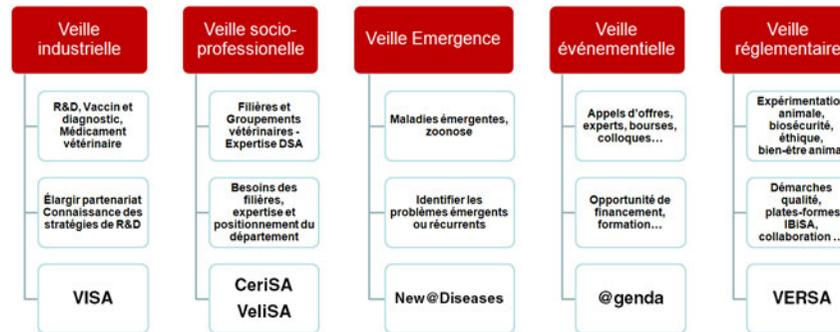


Figure 2 – Le dispositif de veille stratégique du Département Santé Animale de l'Inra

Au démarrage de ce projet de veille stratégique, il est difficile de s'appuyer sur des exemples issus du domaine de la recherche publique (peu d'informations et d'expériences de veille stratégique identifiées). Il faut à la fois identifier ce qui a réussi dans le secteur privé et l'adapter à un contexte particulier avec une typologie de veilles un peu inhabituelle. Un projet de ce type nécessite une approche originale, transversale et flexible. Un premier projet, en 2005, la veille réglementaire en expérimentation animale (VERSA) [2] va constituer un point d'appui solide pour la suite et sera identifié comme projet pilote. Le périmètre de cette veille réglementaire est limité mais répond à un besoin critique : obligation dans le cadre de projet de certification ISO 9001 des plateformes expérimentales, information des chercheurs et expérimentateurs... Fin 2005, lors du déploiement du portail VERSA, l'accueil réservé à ce projet est très positif ce qui permet de lever certaines réticences et de poursuivre le déploiement des autres veilles. Cette première expérience facilite désormais l'implantation du système de veille et entre 2006 et 2008, les autres projets vont progressivement être mis en place sur la base d'un processus testé et validé. Fin 2008, l'ensemble du dispositif de veille stratégique est organisé et l'ensemble des veilles sectorielles est désormais opérationnelle.

3 Gestion stratégique de l'information

Pour répondre aux besoins des différents publics ciblés (chercheurs, ingénieurs, éleveurs, vétérinaires, citoyens...), les projets de veille s'appuient sur une gestion de l'information orientée vers des notions de qualité et non plus de quantité. La majorité de l'information utile est présente la plupart du temps sous une forme ou une autre (informations sur le web, dépêches d'actualités, journaux professionnels, textes réglementaires...) mais, ces informations hétérogènes, fragmentées, dispersées, souvent profuses, sont le plus souvent non organisées et l'accès peut être complexe.

La phase de "sourcing" permet de sélectionner les sources d'information les plus adaptées et la mise en place de dispositifs de surveillance propres à chaque projet (utilisation d'outils comme Keywatch, Copernic Tracker, Google reader...) aide les veilleurs à assurer la collecte et la sélection d'informations pertinentes. Des données consolidées, mises en perspective, liées entre elles, répertoriées par mots-clés, par compétences ou thématiques deviendront alors de puissants supports pour créer un contenu original et sur mesure, des ressources de référence dans le domaine de la santé animale, pour souligner l'expertise du département (expertise vétérinaire et expertise informationnelle) et offrir une information utile sur le terrain. Ce travail s'effectue selon le processus suivant :

- regroupement des informations collectées
- ajout de métadonnées et, dans certains cas, mise en perspective à l'aide de référentiel [3]

- création de liens entre les informations
- accès vers le texte intégral ou vers l'information originale.

Cela débouche sur la mise en place d'un système d'information via une série d'outils originaux qui permettent la diffusion des informations sélectionnées et structurées vers des publics ciblés et assurent les échanges au sein de réseaux. Ces outils sont fondés sur les dernières technologies web et sur des développements logiques communs.

4 Des acteurs investis et un fonctionnement en réseau

Ce dispositif de veille stratégique s'appuie sur une approche participative et un fonctionnement décloisonné qui relie des acteurs complémentaires et hétérogènes (documentalistes, qualitatifs, techniciens animaliers, vétérinaires...) [5]. Des veilleurs garantissent la pérennité et l'efficacité du système, des experts par domaine valident et valorisent le capital informationnel, des informaticiens assurent les développements technologiques. Tout repose sur le dialogue entre l'animateur du réseau, les veilleurs rompus aux techniques de recherche et les experts par projets et sur un aller-retour permanent avec le chef de département commanditaire du projet [5].

Le choix des veilleurs est un élément clé du dispositif. Ils sont choisis selon un profil adapté (rigueur, persévérance, assiduité, perspicacité...) et leur activité de veille doit, si possible, être "adossée" à leurs missions principales. Ainsi, leur connaissance du domaine spécifique, en continuité avec leurs activités, leur permet d'assurer une veille de qualité et en parallèle d'acquérir des connaissances utiles à leurs fonctions.

Le choix de produire de l'information à haute valeur ajoutée rend le rôle des experts essentiel. Garant de la qualité du dispositif, ils analysent et valident les informations sélectionnées par les veilleurs. Leur domaine d'expertise est en relation étroite avec le type de veille. Il est cependant difficile de mobiliser les chercheurs sur une activité très "transverse" et il est souvent nécessaire de trouver des profils ou des fonctions adaptés.

Enfin, l'organisation du dispositif de veille (stratégie, périmètre, sources, choix et conception des outils...) repose sur le responsable du projet. A la suite du travail de mise en place, il doit assurer un rôle fondamental de coordination et d'animation. Il s'agit d'assurer la cohésion et le maintien du dispositif sur le long terme, de mobiliser, soutenir, aider... veilleurs et experts quand cela est nécessaire, de communiquer et faire évoluer le projet.

Avec un recul de six années, on constate que la pérennité et la qualité du dispositif repose essentiellement sur les différents acteurs, sur leur investissement dans la durée et sur la qualité de leur travail. L'essoufflement, la lassitude, la pression des autres missions sont des risques à prendre en compte. Le soutien du réseau, le décloisonnement des activités (projet transversal, collaboration entre métiers différents), la satisfaction de participer à un projet stratégique pour le département permettent de soutenir la motivation des acteurs.

5 Des produits au service des acteurs en santé animale : les différents outils de veille

Chaque dispositif de veille offre au final un service spécialisé, sous forme de sites web ou de portails : il s'agit d'informations enrichies, structurées, organisées et à portée de souris. Des flux dynamiques entre sites s'appuient sur les dernières technologies, des espaces de collaboration favorisent le travail en réseau... Ils forment un large éventail d'outils indispensables aux différents acteurs du secteur de la santé animale (chercheurs, expérimentateurs, professionnels de l'élevage...). La figure 3 représente le traitement des flux d'informations mis en œuvre au travers du processus de veille ainsi que les bases de données, portails et sites web supports du dispositif.

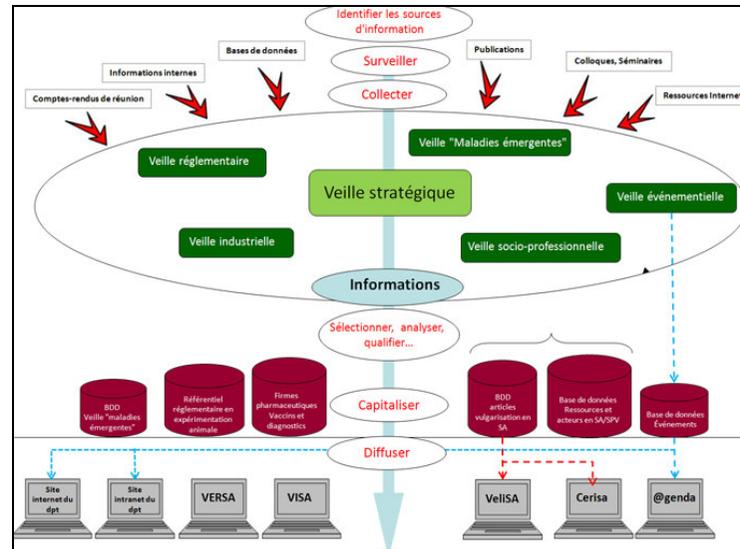


Figure 3 –

Une présentation succincte de ces différents outils permet de mieux apprécier les services rendus et les publics ciblés.

Versa - La veille réglementaire en expérimentation animale, sécurité et sûreté biologique, éthique et bien-être animal. Cet outil, très largement utilisé à l'extérieur de l'Inra, apporte :

- des réponses aux obligations des unités expérimentales en matière de veille réglementaire (démarches de certification, plates-formes Ibis) ;
- des ressources en texte intégral inter-relies : document père et fils pour le suivi des ajustements réglementaires successifs ; des mises à jour régulières pour la communauté scientifique concernée ;
- l'appui d'un réseau d'experts.

<http://www.toulouse.inra.fr/versa>

Velisa - Veille documentaire francophone en santé animale. Cet outil s'adresse prioritairement aux professionnels de l'élevage. Il identifie :

- les problèmes sanitaires signalés dans la presse professionnelle spécialisée (50 revues francophones) et dans les sources épidémiologiques ;
- les références d'articles de transfert en santé animale ;
- la contribution des auteurs du département scientifique de Santé animale de l'Inra.

<http://www.toulouse.inra.fr/velisa>

Cerisa - Le Portail en santé animal et santé publique vétérinaire. Cet outil est un point d'entrée central vers les ressources et compétences en santé animale et santé publique vétérinaire en France. Il oriente les utilisateurs selon leur besoin vers le service ou de l'organisme compétent dans le domaine recherché. Il apporte, en proposant près de 800 ressources en texte intégral, des éléments de réponse sur les maladies ou problèmes qui peuvent affectés les animaux d'élevage. Ce portail n'a pas d'équivalent en Europe. Il offre :

- une cartographie opérationnelle de l'organisation de la santé publique vétérinaire en France (territoires, entités pathologiques ou filières) ;
- des informations spécialisées en santé animale (sur plus de 700 agents pathogènes et près de 450 maladies animales);
- un espace d'échanges pour faire remonter les besoins des professionnels ;
- Une zone "partenaires" pour développer les collaborations.

<http://www.sante-animale.eu>

Visa - outil de veille pour la stratégie de partenariat industriel en matière de vaccins et diagnostics vétérinaires. Il est réservé aux chercheurs du département Santé animale de l'Inra. Il recense les innovations, brevets et licences qui peuvent être à la source de nouveaux partenariats. Par ailleurs, l'analyse scientifique des brevets est destinée à apporter une culture de l'innovation aux jeunes chercheurs.

@genda - La veille événementielle en santé animale et santé publique vétérinaire. Cet outil collecte les informations « brutes et hétérogènes » sur les appels d'offre, offres d'emploi, colloques, etc., afin qu'elles soient facilement accessibles et utilisables par l'ensemble de la communauté scientifique et professionnelle de la santé animale.

<http://www.toulouse.inra.fr/agenda>

New@diseases - La veille sur les maladies émergentes - Dans un paysage informatif pléthorique et diversifiés, il s'agit de proposer un système unique d'informations et d'alertes sur les émergences sanitaires à partir d'une sélection de sources et d'un traitement automatique de l'information : dépêches, revues, bases de données, sites Web ProMed, OMS, etc. La nature des informations est hétérogène : de type "signal faible" (hypothèses, éléments suspectés mais non validés...) jusqu'à des informations validées. Le système s'appuie sur un traitement automatique d'informations (aspiration, traitement et caractérisation dynamique) et offre des possibilités multiples : information d'un réseau stratégique ciblé, statistiques mensuelles, cartographie automatique de l'émergence...

6 Conclusion

Le dispositif de veille stratégique du département Santé Animale a été mis en place sur une période de 4 ans (2004-2005), une vingtaine de personnes avec des métiers différents (vétérinaire, documentalistes, adjoint-partenariat, secrétaires, informaticiens, qualitatifs..) ont contribué à ce projet et aujourd'hui, une douzaine de personnes le font vivre. La phase de mise en place est une phase difficile qui demande beaucoup de travail, d'inventivité, de persuasion mais, pérenniser le dispositif et maintenir dans la durée des connaissances à jour constitue un enjeu permanent. Animer et soutenir le réseau des veilleurs et des acteurs, évaluer en continu la performance du dispositif, élargir ou abandonner une thématique de veille pour répondre au mieux aux objectifs du projet, étendre certains périmètres grâce aux contacts noués, étudier de nouveaux modes de traitement de l'information... témoignent de la vitalité du projet.

7 Bibliographie

- [1] BENHAMOU P., ERMINE J.L., ROSENTHAL-SABROUX C., ROUSSEAU F., TOUNKARA T., *De la recherche d'information à la création de connaissance : une approche opérationnelle basée sur l'interaction entre veille et gestion des connaissances*, INFORSID 2000, Lyon, 16-19 mai 2000, 331-346. <http://134.214.81.35/articles/a322c1o9jWcKe2lpU.pdf>
- [2] FAURE M.-C., *VERSA : un élément du dispositif de veille stratégique du Département de Santé Animale de l'INRA. L'apport d'un réseau d'intelligence collective*, Rencontre des professionnels de l'IST – Nancy, 19-21 juin 2006 - <http://webcast.in2p3.fr/INIST/>
- [3] FAURE M.-C., ZUNDEL E., *Innovative information systems enabling public research organizations and the livestock industry in France to share animal health resources and skills*, Scientific and Technical Information and Rural Development, IAALD XIIIth World Congress, Montpellier, 26-29 April 2010
- [4] LESCA H., BLANCO S., CARON-FASAN M.-L., *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique. Proposition d'un modèle conceptuel et premières validations*, AIMS, 1997. <http://www.strategie-aims.com/montreal/lescaeta.pdf>
- [5] MOINET N. et DARANTIERE P., *Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau*, Market Management 2007/4, n° 8, p. 94-109. http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAMA_044_0094