

LA CREATION D'UN POLE VEILLE A L'INRA : ENJEUX PROFESSIONNELS, ENJEUX INSTITUTIONNELS

FALIZE, Caroline (*), **FAURÉ, Marie-Colette (**)**
falize@supagro.inra.fr Marie-Colette.Faure@toulouse.inra.fr

(*) INRA, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

(**)INRA, Département Santé Animale, F-31320 Castanet-Tolosan, France

Corresponding Author : Marie Colette Fauré , INRA – Département Santé Animale – 24 chemin Borde Rouge, BP 52627, 31326 Castanet Tolosan Cedex,
France

Thème : Ingénierie des systèmes de veille

Mots clés :

intelligence économique, veille stratégique, organisme de recherche, information scientifique et technique, organisation apprenante, réseau

Keywords :

competitive intelligence, strategic watch, environment scanning, research organism, scientific and technical information, learning organization, network

Palabras clave :

Inteligencia competitiva, vigilancia, instituto de investigación, información científica y técnica, red de profesional

Résumé

L'implantation d'une démarche d'intelligence économique au sein d'un organisme de recherche, de prime abord, ne va pas de soi. Cependant, les changements auxquels sont confrontés la recherche et l'Inra en particulier, l'organisation de l'information scientifique et technique à repenser, constituent un levier fort de nature à favoriser cette implantation.

Le chantier FuturIST visant à réorganiser les fonctions IST au sein de l'Inra ont conduit, dans le cadre d'une démarche formation-action, à la construction de pôles métier. Cette organisation en pôles s'appuie sur un réseau de professionnels regroupés par compétences ou spécialités ce qui permet d'assurer une vraie visibilité aux projets et actions portés par cette profession. L'animation-réseau est la clé de ce processus.

Le pôle veille a pour ambition de créer une véritable culture de l'IE au sein de l'Inra et de poser les bases d'une organisation permettant l'émergence et le déploiement de projets de veille au sein de l'institut. Une trentaine de professionnels motivés et engagés, organisés en réseau, trouvent leur place au sein d'une organisation flexible, ce qui doit améliorer l'efficacité collective et permettre la reconnaissance des professionnels déjà engagés dans des actions de veille. Avec une approche pragmatique, le pôle a engagé des projets permettant d'offrir à ses clients (directions, départements, chefs de projets, scientifiques...) différents services : sensibilisation et formations à la veille, sélection de ressources, mise à disposition d'outils spécifiques à la veille.

1 Introduction :

Le contexte actuel de la recherche et les changements en cours au sein de l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique) favorisent l'émergence de projets de veille au sein de l'institut pour l'aider à mieux connaître son environnement, à se positionner et à opérer les bons choix.

La culture "Intelligence économique" est faible à l'Inra, mais, l'organisme dispose de solides atouts pour réussir cette implantation, notamment dans le domaine de l'information. La mise en œuvre d'un chantier du domaine de l'IST (Information Scientifique et Technique), chantier nommé FuturIST, va permettre de poser les bases de cette implantation grâce à la création de pôles "métier" dont un **pôle Veille**.

Cet article retrace le processus et les moyens mis en œuvre pour créer l'ensemble de ces pôles, notamment la démarche formation-action, et met en relief la fonction clé du réseau et des acteurs impliqués dans le pôle veille. Une organisation flexible, une place pour tous les membres, une offre de services adaptée constituent autant de facteurs de succès pour la mise en place d'une véritable culture veille au sein de l'Inra favorisant ainsi l'émergence de projets de veille plus ambitieux.

2 Le contexte du projet :

2.1 Transformation du paysage de la recherche

Ces dernières années, la recherche doit faire face à des changements importants avec un paysage très mouvant (regroupement en PRES, en campus, ...) et doit répondre à des enjeux différents et multiples, économiques, géopolitiques, sociaux, en vue d'une ouverture à un plus grand nombre d'acteurs : multiplication des partenariats inter régionaux et internationaux, demandes des acteurs sociaux-économiques. Par ailleurs, les chercheurs sont souvent contraints de légitimer leurs sujets de recherche dans le cadre de débats publics ou de controverses.

En parallèle, on assiste à une évolution rapide des modes de production des connaissances (accélération de leur rythme d'accumulation, sources d'informations hétérogènes et en nombre croissant, évolution du modèle économique des revues...) et de leurs modes d'évaluation.

L'Inra est également confrontée à ces changements et doit faire face à des transformations dans son mode d'organisation : évolution de sa gouvernance, organisation de la recherche autour de "grands projets", création d'Agreenium, consortium de la recherche et de la formation en agronomie. Ce contexte en mouvement impose à l'institut, pour connaître son environnement spécifique, pour identifier menaces et opportunités, de développer les services et la culture de l'IE en interne.

2.2 L'organisation renouvelée de l'information scientifique et technique (IST)

La recherche à l'Inra est conduite dans un contexte informationnel plutôt favorable : ressources importantes largement accessibles (bases de données et revues internationales), appui assuré par une centaine de professionnels de l'IST formés et expérimentés.

Cependant, la pyramide des âges de ces professionnels avec des départs massifs à la retraite dans les prochaines années ainsi qu'une organisation éclatée implique de rationaliser les services pour continuer à répondre aux demandes. Cette problématique a conduit à mettre en place, à la demande de la direction générale, un chantier nommé FuturIST intégrant un volet de Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC). Ce chantier entamé en juin 2006 débouche aujourd'hui sur une nouvelle structuration de l'IST en pôles métier.

2.3 Une culture faible en intelligence économique mais, un contexte favorable

La veille au service de projets et comme appui au sein des directions n'est pas naturelle dans notre organisme, la culture IE y est peu développée. Les freins à ce développement sont essentiellement culturels :

- Les concepts et le vocabulaire de l'IE paraissent plus adaptés au monde industriel et provoquent une grande réticence chez les chercheurs;
- Tous les professionnels ne sont pas formés à la veille mais ont des compétences métiers suffisantes (gestion des systèmes d'information) qui permettraient une acquisition aisée des techniques de veille moyennant une formation

On recense toutefois quelques expériences réussies à différents niveaux de l'organisation (unité, département, projet) : une veille stratégique dans le département santé animale et une veille contextuelle dans le département SAE2 (...). Cependant, ces services de veille sont peu connus et l'on constate peu de mutualisation de méthodes ou d'outils et peu de partage. Par contre, la veille scientifique et documentaire, plus individuelle, intrinsèque au travail des chercheurs est largement développée, mais non structurée d'un point de vue collectif. Les pratiques, les ressources, les outils, les formations dispensées constituent un terreau favorable au développement d'une veille plus stratégique au sein de l'institut.

3 Les pôles métiers : phase de mise en place

3.1 La formation-action au service d'une organisation apprenante

Pour mener à terme son projet de restructuration, la direction de l'IST de l'Inra décide de se doter de moyens efficaces. Elle s'appuie sur un outil visant à professionnaliser les acteurs qui construiront le projet et y prendront des responsabilités : la démarche de formation-action. Ce dispositif d'accompagnement au montage de projet soutient un double objectif, d'une part, permettre à un collectif de faire progresser son niveau de compétences par l'acquisition de langages, d'outils et de méthodes communs, d'autre part mettre en place une dynamique collective et une interaction entre les différents axes de structuration forts. Ce faisant, l'institution dépasse, dans son choix méthodologique, le cadre de l'organisation formatrice et qualifiante et adopte le statut d'organisation apprenante. Elle permet ainsi aux acteurs de l'IST impliqués dans le processus d'évoluer ensemble en associant professionnalisation, développement personnel et expérimentation et de mener le projet à son terme :

- constituer les pôles,
- améliorer la visibilité de l'Ist à l'Inra,
- développer l'offre de services et la rendre accessible à un public plus large malgré la baisse prévisible des effectifs,
- professionnaliser les personnels Ist pour mener à bien ce projet d'envergure.

Durant cette démarche d'accompagnement, d'une durée de 6 mois, 20 documentalistes se rencontrent 4 fois 2 jours. Ils sont accompagnés dans leur réflexion par la directrice de l'Ist de l'Inra, par des membres du service de la formation professionnelle de l'Inra, responsables du bon déroulement du projet et par un consultant externe, animateur de ces rencontres et formateur du groupe. Les réunions se succèdent, axées sur la formation et l'échange autour des questions de management non hiérarchique (animation de réseaux) et de gestion de projet. Il s'agit au travers d'un apport théorique de proposer une nouvelle organisation de l'Ist à l'Inra et de la rendre opérationnelle. A ces rencontres succèdent des phases de travail programmées, consolidées par un accompagnement à distance. A la fin de cette période, la trame est construite : 8 pôles Ist ont été définis. Autour d'un cadre normalisé pour l'ensemble des pôles, chacun définit les

objectifs, les règles de fonctionnement et les moyens qui seront le plus adaptés à ses objectifs. Les 20 documentalistes engagés dans le projet poursuivent alors en autonomie cette construction. La première phase du projet a permis de former le réseau des animateurs des pôles. Cette période d'apprentissage est une étape clé pour leur permettre d'expérimenter, de s'appropriier et de maîtriser les méthodes de management de réseau. Pour le pôle veille, l'utilité de cet apprentissage est double : outre apprendre à manager un réseau, les animateurs vont s'appuyer sur ces techniques et sur la notion de "culture réseau" pour diffuser la "culture veille" au sein de l'institut.

3.2 Des pôles Ist pour améliorer visibilité et coordination entre services

Un an après, les 8 pôles sont constitués. Trois d'entre eux sont des structures support pour les autres : les pôles communication, formation et technologie. Ceux-ci offrent des appuis techniques pour harmoniser les pratiques au sein des pôles et faire le lien avec les autres directions de l'Inra qui leur correspondent (Direction de la Communication, Formation Permanente, Direction des Systèmes Informatiques). Les autres pôles sont au cœur des services que l'Ist peut offrir à ses usagers. Ce sont les pôles Accès aux ressources, Bibliométrie, Gestion des connaissances, Valorisation des productions scientifiques et Veille. Leur vocation est de renforcer l'animation métier, d'améliorer la visibilité de la fonction IST dans l'institut et de développer l'offre de service aux scientifiques et aux directions. Chaque pôle est coordonné par deux co-animateurs motivés et à la culture commune et propose des offres de services structurées en 3 niveaux :

- le premier appelé « libre accès permanent » garantit à tous et en continu l'accès à des informations et des ressources de base relatives au pôle.
- le second « offre sur catalogue » met à disposition, sous certaines conditions, des offres de services standardisées quoique plus élaborées et spécifiques.
- le troisième enfin, « offre sur mesure », vise à proposer des services à la carte.

3.3 Une animation réseau au service d'une organisation complexe

Chaque pôle bénéficie d'un budget propre et fonctionne en réseau conduit par un ou deux animateurs. Ceux-ci s'appuient sur une équipe chargée d'initier et de mettre en œuvre les actions. Chaque réseau est constitué d'acteurs de l'IST dont les profils et les structures de rattachement sont variés. Si cette diversité peut complexifier la tâche de coordination, c'est aussi le gage de la réussite d'une stratégie de réseau qui doit pouvoir compter sur des acteurs aux profils multiples afin de leur permettre d'exprimer leur richesse et de prendre en compte les différentes réalités de terrain. Les pôles définissent leurs règles du jeu, le plus souvent avec des réunions régulières, un budget de fonctionnement qu'il gère en toute autonomie, une volonté de formation collective pour une culture commune, une répartition claire des rôles, une méthode de travail rigoureuse : la gestion de projet. Un tel choix organisationnel a indéniablement ses atouts : structuré sur des relations non-hiérarchiques, le réseau peut offrir de la souplesse, une certaine liberté d'action, une connivence entre ses acteurs et permettre à chacun d'exprimer sa personnalité et son domaine de compétence. Dans son mode de fonctionnement le réseau privilégie les flux d'information, il favorise ainsi, le décloisonnement, les apprentissages croisés, une meilleure circulation de l'information, participe à une capitalisation des connaissances mieux organisée et un ciblage plus juste dans la diffusion des savoir-faire. Cependant, on rencontre avec ce mode de gouvernance de nombreuses limites et difficultés. C'est sur les capacités de rassemblement de l'animateur que repose l'adhésion du groupe au projet, la mise en œuvre des actions envisagées et la dynamique collective sans laquelle rien ne se passe. Il est donc essentiel de maintenir et favoriser les échanges, de créer un climat de confiance, de travailler dans la convivialité pour motiver les membres. L'absence de relation hiérarchique peut représenter un frein au bon déroulement des opérations. Pour éviter que les membres du réseau se désinvestissent et rencontrent des problèmes de gestion de temps, il est aussi utile de faire en sorte que les projets du réseau

coïncident avec les projets développés par ailleurs par chacun de ses membres. Ceci favorisera la motivation et l'investissement de chacun, et résoudra, partiellement du moins, la question de gestion du temps, puisque l'implication dans le réseau vient se superposer aux missions préexistantes des agents.

3.4 Avant tout complémentarité et interactions entre les pôles

Le projet intègre par ailleurs la dimension plurielle des métiers de l'IST. La plupart des documentalistes exercent des activités variées nécessitant des compétences diverses, chaque domaine de compétence s'appuyant sur l'autre. Pour des raisons de pérennité et de cohérence, les instigateurs de l'organisation en pôle ont reproduit ce mode de fonctionnement basé sur l'interconnexion et la polyvalence. C'est ainsi que chaque pôle a inventorié les situations qui pourraient le conduire à solliciter d'autres pôles. Le pôle veille, en particulier, sera en interaction forte avec les pôles technologie, bibliométrie, gestion des connaissances et formation, des exemples seront développés par la suite.

4 Le pôle veille : phase de construction

4.1 Les ressources humaines, socle du projet de pôle

A la suite de la première phase de mise en place des pôles, les personnels IST de l'institut sont informés des contours de cette réorganisation et sont appelés à se positionner auprès d'un ou deux pôles proches de leurs préoccupations ou en lien avec leurs compétences. C'est ainsi qu'une trentaine de personnes rejoignent, au sein du pôle veille, le petit noyau de départ. Ces collègues viennent d'horizons différents, ils travaillent au sein d'unités, de départements ou de centres de recherche ou sont rattachés directement à la direction de l'IST. Les formations et les compétences sont également très variées et tous n'ont pas une expérience dans le domaine de la veille. Cependant, ils ont tous en commun une forte motivation, le souhait de travailler ensemble et sont convaincus de la nécessité d'évoluer vers un mode organisationnel plus transversal.

4.2 Une organisation flexible, une place pour tous

La structuration en réseau offre des rôles et des modes de fonctionnement variés. Une équipe permanente comprenant les animateurs constitue le noyau dur du pôle. Une équipe d'experts, mobilisables selon les projets, assure une activité d'expertise, d'évaluation ou de conseil quand cela est nécessaire. Groupes de travail et actions ponctuelles offrent aux autres l'opportunité de se mobiliser plus occasionnellement.

L'organisation mise en place permet donc à chacun, quelque soit son rattachement, ses compétences et ses objectifs de trouver sa place. Des moyens de communication simples et efficaces (liste de diffusion, espaces collaboratifs), des projets concrets (élaboration de fiches méthodologiques, bibliographie commentée, tests d'outils de veille...) sur lesquels fédérer le groupe permettent un fonctionnement souple mais suffisamment formalisé pour offrir un cadre d'action favorable à une démarche de veille et d'intelligence économique, propice à l'émergence et à la conduite de projets plus ambitieux.

4.3 Les bénéfices attendus

Engagés ou sur le point de s'engager dans des projets de veille, la participation des professionnels de l'IST au pôle Veille doit donner du sens, de la visibilité, une nouvelle dimension à leurs activités tout en favorisant l'efficacité collective. La veille n'est pas une activité isolée, mais une pratique pluraliste qui intègre

des acteurs professionnels d'horizons variés et qui s'appuie sur des visions parfois singulières ou contradictoires pour, au final, après échanges d'idées, reformulations, qualifications, précisions..., fournir une information originale et pertinente. Pour les veilleurs actifs déjà engagés dans des projets de veille, par le partage et la mutualisation des méthodes et des pratiques de veille, par la mobilisation de leurs connaissances et de leurs compétences, il s'agit de la reconnaissance et de la valorisation de fonctions parfois méconnues. Leurs expériences constituent le ferment d'un large développement de l'IE à l'Inra.

4.4 Des offres de service multiples adaptées aux besoins et moyens de l'institut

Le pôle développe des offres de service à plusieurs niveaux (voir figure 1) afin de permettre à ses clients potentiels de s'informer et se former à la veille, d'accéder à des ressources ou de s'appuyer sur des conseillers pour monter un projet de veille.

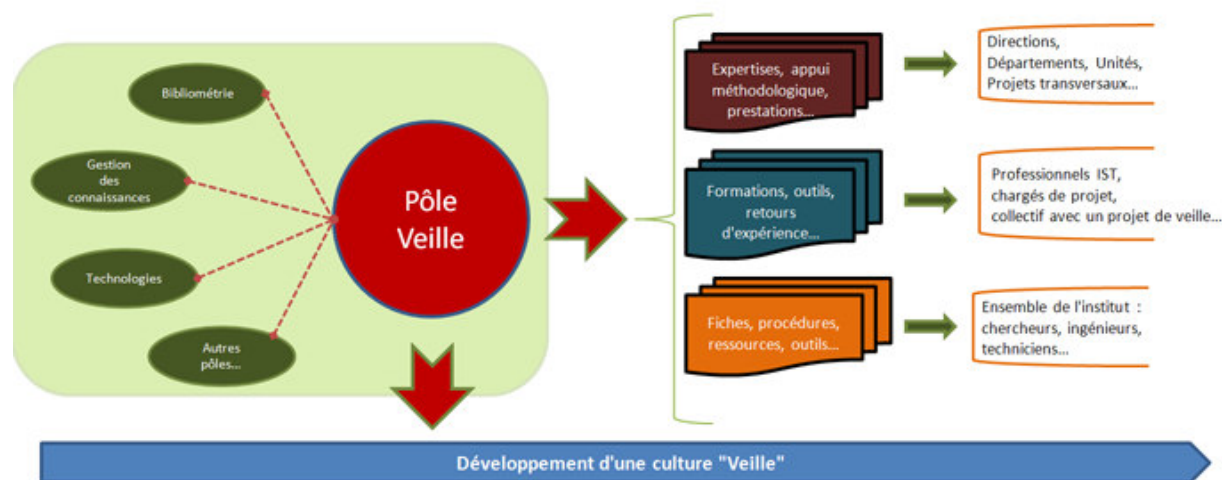


Figure 1 : les différents niveaux de l'offre de service du pôle

L'offre de service cherche donc avant tout à répondre aux multiples besoins exprimés par les différents clients de l'institut. Le pôle peut répondre à des besoins et des commanditaires très disparates (niveau individuel : personnel de la recherche, personnel IST ; niveau collectif : responsables de projets, directions...). Le pôle se positionne comme un centre de ressources et pas nécessairement comme fournisseur de produits clés en main, les clients devront aussi apporter leurs moyens propres (budget ou ressources humaines).

5 Le pôle Veille : phase opérationnelle

5.1 Développement des compétences et partage d'informations

Le développement des compétences des professionnels de l'IST en veille est la pierre angulaire du dispositif et constitue une priorité pour le pôle. Des actions sont engagées à différents niveaux :

L'organisation de journée de sensibilisation à la veille, rassemblant l'ensemble des professionnels de l'IST et les réunions des membres du pôle permettent une introduction aux concepts de veille et d'intelligence économique, le partage de retours d'expérience et des espaces d'échanges pour faire part de problèmes ou d'interrogations. Ce processus d'apprentissage continu, basé sur la solidarité entre professionnels (transmission de connaissances des plus experts avec les collègues débutants ou moins avancés), permet une adaptation progressive à un domaine souvent jugé complexe ;

L'organisation de formations à la veille, niveau débutant et niveau avancé, permet de consolider les connaissances des professionnels qui ont en charge ou vont prendre en charge des projets de veille (veilleurs, chefs de projet...) ;

La mise à disposition en libre accès d'appui méthodologique, de fiches techniques, de retours d'expériences, d'informations sur les ressources et les outils..., complète les actions de formation et de sensibilisation en permettant à tout agent qui le souhaite de disposer d'un socle d'informations utiles. Les membres du pôle, en fonction de leurs expériences et compétences, contribuent à construire les bases de cette offre (lecture et synthèse d'articles, création de tutoriels et de fiches méthodologiques, grille d'analyse de projets...) et en conséquence, améliorent leurs propres connaissances.

5.2 Des outils adaptés aux projets

Le développement de projets de veille nécessite un certain nombre d'outils spécifiques : plate-forme de veille pour consolider et faciliter les dispositifs de surveillance, outils de capitalisation et de diffusion adaptés. Certains des projets de veille en cours ont montré le besoin urgent de choisir ou de développer un outil de capitalisation et diffusion des résultats de la veille : l'édition "artisanale" de newsletter ne répondant pas à un objectif de diffusion large, facile et rapide. L'étude préalable pour le choix de cet outil de diffusion d'information est menée à l'aide d'un stagiaire de Master 2. Cette étude, encadrée par les animateurs du pôle veille et du pôle "Technologie", mobilise aussi des membres du pôle veille qui assurent les tests d'outils collaboratifs. Cette chaîne d'outils doit pouvoir être modulable et intégrer, le plus simplement possible, tout ou partie des étapes du processus de veille : de l'étape de surveillance via des outils web 2.0 (Google reader, Netvibes, X-fruits...) ou via des outils plus spécialisés (Keywatch, website-watcher) jusqu'à la diffusion via Wordpress par exemple.

Une plate-forme de veille, Keywatch de la Société ISCOPE, est mise au service de la communauté des veilleurs de l'Inra. Afin de faciliter son usage, le pôle veille propose des didacticiels et des formations aux responsables de projets souhaitant l'utiliser. Une des spécificités de cet outil est de permettre le partage des sources d'information entre veilleurs. Ceci conduit le pôle à mener une réflexion sur les question de mutualisation et d'adoption de bonnes pratiques au sein d'un processus de veille ou entre différents projets.

5.3 Projets et services de veille

Le pôle s'attache à mettre en exergue les services de veille déjà existants, ces services constituent des "pilotes" pour les futurs projets et sont représentatifs des types de veille pouvant être réalisées à l'Inra (veille stratégique, veille sectorielle, veille réglementaire, veille industrielle...). Par exemple, une meilleure visibilité du service de veille réglementaire en expérimentation animale peut favoriser le développement de veilles réglementaires dans d'autres domaines intéressant l'institut.

Par ailleurs, le pôle veille intervient à titre d'expert, ainsi pour la mise en place d'un "Observatoire des technologies de l'IST" (Pôle Technologie – projet FuturIST), projet ayant un fort volet veille : expertise du projet, rédaction du cahier des charges, fourniture d'outils méthodologique (grille de construction, tableau de bord de suivi). Ce projet de veille technologique impliquera, à terme, l'ensemble des professionnels de l'IST en tant que participants à l'observatoire ou en tant qu'utilisateurs. Le pôle intervient aussi à la demande pour offrir un soutien méthodologique pour la mise en place d'autres projets de veille.

5.4 Renforcer la culture IE au sien de l'institut

La construction du Pôle Veille et les actions déjà engagées favorisent d'ores et déjà la culture de l'IE au sein de l'Inra : certaines directions font état de besoins ou de projets de veille, un poste de chargé de veille a été ouvert lors de la dernière campagne de concours externe.

Des actions complémentaires vont contribuer à favoriser cette démarche :

- L'organisation de séminaire réunissant chercheurs et professionnels de l'IST permettra de mieux identifier les besoins et les attentes des scientifiques en les confrontant à l'offre du pôle ;
- Une communication interne (sites web, plaquette, réunions...) et externe (séminaires, conférences, congrès), active et ciblée, permettra de faire connaître le pôle Veille. Les services de veille existants seront valorisés en soulignant leur apport à la connaissance et compréhension de l'environnement d'un projet, d'un collectif de recherche ou d'une direction ;
- Des actions de sensibilisation auprès d'acteurs de différents métiers (ex : veille technologique pour les bio-informaticiens ou veille réglementaire pour services juridiques ou administratifs...) permettront de rendre concrète l'activité de veille au sein de l'institut.

6 Conclusion

Réussir la mise en œuvre du pôle passe avant tout par l'adhésion de ses membres. C'est pourquoi, dans une approche pragmatique, les animateurs du pôle s'appuient sur des moyens réalistes et accessibles et font en sorte que les acteurs du pôle expriment leurs compétences et savoir-faire à la mesure de ce qu'ils peuvent donner. Les projets sont de nature variée et d'ambition réaliste, permettant à chacun de trouver sa place et donnant toutes ses chances au pôle veille de construire une base solide.

L'implantation d'une activité de type "intelligence économique" au sein d'un organisme tel que l'Inra implique par ailleurs de réunir un certain nombre de conditions favorables. Dans le cadre du chantier FuturIST, la construction du pôle Veille constitue un signe fort pour l'ensemble de l'organisation et s'appuie sur des éléments qui sont des facteurs de succès :

- l'engagement important de la direction soutenant ce processus et lui donnant les moyens nécessaires,
- le rôle essentiel du réseau humain réunissant experts, veilleurs, scientifiques,
- le rôle clé de l'animation au sein de ce pôle,
- ainsi que les liens de proximité avec les scientifiques

L'ensemble de ces facteurs sont autant d'atouts pour réussir ce challenge.

Les bénéfices d'une culture veille partagée sont multiples : elle favorise la circulation de l'information au sein de l'institution, aide à la prise de décision, développe un état d'esprit (curiosité, fluidité, agilité, connivence, décloisonnement...). Le pôle contribue à essaimer une culture de la veille au sein de l'institut, mettant à disposition moyens techniques et organisationnels. Néanmoins on peut noter la fragilité du dispositif due aux moyens humains limités après les départs programmés. La réussite d'un tel projet est donc fortement liée à la mobilisation des membres du pôle et à leur volonté de construire ensemble une offre de service mutualisée, mais elle sera aussi mesurée par la hauteur des moyens que chefs de projets et directions mettront à disposition pour la pérennisation de leurs projets.

7 Bibliographie

- [1] AMATO, A. 2002. *Vers un management systémique des organisations*. Les Cahiers de l'Actif – Janvier 2002. N°308/309 : 47-65
http://www.actif-online.com/fichiers/articles/art_amato_308_309.pdf
- [2] BERNAT, J.P. (eds.). 2008 *L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*. Paris Hermès, 284 p. (Collection management et gestion des STITS.IC2)
- [3] BRACHET-DUCOS, C. 2007. *Quel apport des professionnels de l'Information Scientifique et Technique dans le dispositif de veille d'un organisme de recherche?* Mémoire professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire » INTD. 2007. 101 p.
http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/33/49/51/PDF/mem_00000628.pdf
- [4] BODART, M.G. ; 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, 2006, vol. 43, n°2, p. 108-120.
<http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2006-2-page-108.htm>
- [5] BOULIFA TAMBOURA I , BEN AMMAR MAMLOU, Z. 2009. *Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*. La Revue des Sciences de Gestion n° 237-238 - mai- août 2009 ; p187 à 193
<http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2009-ines.pdf>
- [6] CHARTRON, G. 2006. *La veille dans le contexte de la recherche* [en ligne]. Rencontres 2006 des Professionnels de l'IST, 2006, Nancy. [diaporama]. 39 p.
http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/La_veille_dans_le_contexte_de_la_recherche.pdf
- [7] DARANTIERE, P. ; MOINET, N. 2001. *Le rôle des communautés professionnelles de l'entreprise dans l'organisation de la veille stratégique*. Colloque international Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST), Barcelone, octobre 2001. 8 p.
http://atlas.irit.fr/Site_Equipe_V2/VSSST/VSSST%202001/Tome%20I/Tome%20I_Chap%2019.pdf
- [8] DEGRUEL, M. ; PERRIER, P. 2009. *Conditions d'efficacité du management à distance*. E&P pratiques. 2009, n°20, 31 p.
- [9] DESCHAMPS, J. COURVOISIER, F. SIMONOT, F. 2005. *Intelligence économique et réseaux*. Compte-rendu de la 2ème journée franco-suisse en intelligence économique et veille stratégique. RESSI – Revue électronique Suisse de sciences de l'information. Août 2005 No 2 : 53-57
http://campus.hesge.ch/ressi/Numero_2_juillet2005/articles/PDF/RESSI_011_JDFCFS_Intelligence.pdf

- [10] FAURE, M.C. 2006. *VERSA: un élément du dispositif de veille stratégique du Département de Santé animale de l'INRA. L'apport d'un réseau d'intelligence collective* [en ligne]. Rencontres 2006 des Professionnels de l'IST, Nancy, 2006. (Communication orale). http://rpist.inist.fr/IMG/pdf/MC_Faure.pdf
- [11] GEFFROY, P. 2003. *De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECILORTM.*. Conférence "Intelligence Economique : Recherches et Applications", 14-15 avril 2003. 16 p. <http://www.cormon.net/journal/ecrire/perso/Dispositif%20lorrain%20d%92Intelligence.pdf>
- [12] GOUJARD B. 2001. *Veille et réseaux humains*. Mémoire de DEA en information scientifique et technique. CRM, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III. 72 p. <http://crrm2.univ-cezanne.fr/memoires/Goujard.pdf>
- [13] LEMYRE, D. ; DESPATIS, F. 2006. *L'organisation apprenante démystifiée*. Conférence « Ensemble partageons notre savoir. » Asq (FRA) 2006/03/31. [Diaporama] 29 p. www.acsq.qc.ca/down/46193.ppt
- [14] MADINIER, H. 2007. *Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ?* Documentaliste-Sciences de l'Information 4/2007 (Volume 44), p. 300-310 <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2007-4-page-300.htm>
- [15] MARCON, C. ; MOINET, N. 2010. *IE Pratique - en 10 leçons : Comment comprendre, construire et réussir une stratégie réseau ?* [Consulté sur le site Veille.com le 24 avril 2010] <http://www.veille.com/ie/reseau.html>
- [16] MASSE, G. 2006. *Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux & jeu d'influence*. Market Management 2006/3 (Volume 6) : 83-103 http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MAMA_033_0084
- [17] MOINET, N. 2009. *L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes*. Revue Internationale d'Intelligence Economique, Editions Lavoisier, vol. 1-1 / 2009, pp. 29-38. http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RIIE_011_0030
- [18] MOINET, N. ; DARANTIERE, P. 2007. *Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau*. Marketing & Communication, n° 4, Editions Eska, Décembre 2007, pp. 94-109. http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=MAMA_044_0094
- [19] OUELLET, F. ; TELLIER, C. ; MARTIN, J.C. 2009. *Les défis de l'implantation d'un service de veille scientifique et stratégique dans un organisme de recherche*. V.S.S.T.'09 : Veille stratégique scientifique & technologique, Nancy (FRA), 2009/03/30-31
- [20] VERSTRAETE, T. 2010. *Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : « facteurs clés de succès » ?* Conférence AIMS Montréal 2010/06/2-4. 33 p. <http://www.strategie-aims.com/montreal/verstrae.pdf>
- [21] VOYANT, O. 1998. *Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI*. Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Mai 1998, Louvain-la-Neuve (Belgique). 24 p. <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/VOYANT.pdf>
- [22] ZARA, O. 2004. *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*. Axiopole 2004. 66 p. http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=7&ved=0CDUQFjAG&url=http%3A%2F%2Fhomepage.mac.com%2Fmsaloff%2Fiblog%2FB1516096859%2FC1944074660%2FE20051105180705%2FMedia%2Fmanagement_intelligence_collective.pdf&ei=luJSTNXQO46k4QbG-pT3Ag&usq=AFQjCNGkj2EhLhWssCrb5PqrkzZ_UOYvQ
- [23] MARCON, C. 2007. *Les Réseaux, variable clé de la stratégie d'Intelligence Economique*. Compte-rendu de la conférence du Groupe Intelligence Economique et Stratégie AAESCP EUROPE. 2010/03/17. [Consulté le 24 avril 2010] <http://franceintelligenceeconomique.com/index.php/2008/03/17/11-conference-les-reseaux-variable-cle-de-la-strategie-d-intelligence-economique-avec-m-c-marcon-5eme-conference-du-groupe-ies-aaescp-eap-1er-reseau-francais-dintelligence-economique-decole-de-commerce-le-5-12-07>