

h e g

Haute école de gestion
Genève

**Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et
aide à la gestion des connaissances
pour la Fondation Qualife**

qualife.

Fondation en faveur de
la qualification et de l'emploi

Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES

par :

Louise-Anne THÉVOZ

Conseillère au travail de Master :

Hélène MADINIER, Professeur HES

Genève, le 13 août 2020

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information documentaire

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute école de gestion de Genève.

L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève le 13 août 2020

Louise-Anne Thévoz

Remerciements

Je souhaite remercier chaleureusement les personnes suivantes :

Mme Joëlle Mathey, ma mandante, fondatrice et co-directrice de la Fondation Qualife, pour avoir proposé ce projet et m'avoir accompagnée et soutenue durant sa réalisation.

Mme Lorille Alger pour avoir accepté d'être ma jurée pour ce travail.

Mme Hélène Madinier, ma conseillère au travail de Master, pour ses précieux conseils et directives.

Les collaboratrices et collaborateurs de la Fondation Qualife pour leur participation active à ce projet, leur intérêt pour sa mise en place et l'aide qu'ils ont pu m'apporter.

Ma famille, pour les relectures, les conseils et le soutien qu'ils m'ont témoignés.

Mes ami.e.s de la HEG et d'ailleurs, ainsi que mes ancien.ne.s collègues des Bibliothèques Municipales de la Ville de Genève, qui m'ont accompagnée tout au long de ce Master.

Jade, pour avoir toujours cru en moi et s'être avérée être la meilleure alliée que je puisse avoir.

Miangaly, Aoky, Samuel et Arthur, pour m'avoir si souvent rappelé où était l'essentiel.

Résumé

Ce travail de Master a pour objet la mise en place d'un dispositif de veille stratégique et d'une aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife. Cette dernière est spécialisée dans l'aide à l'insertion et réinsertion professionnelle.

Ce travail comprend deux parties distinctes. La première traite de la mise en place du dispositif de veille. Après avoir réalisé une évaluation des pratiques de veille et de recherche d'information des collaborateurs de Qualife et posé les bases théoriques de la veille en Petites à moyennes entreprises (PME), il a été nécessaire de déterminer ce que la Fondation souhaitait pour sa cellule de veille. Cette analyse des besoins a été effectuée autant au niveau managérial (ressources humaines à disposition) qu'au niveau technique (caractéristiques de l'outil de veille, types de sources, etc.). Des plans de veille et de recherche ont été réalisés et une comparaison entre trois outils de veille (Digimind Intelligence, Sindup et WebSO+) a été menée.

L'outil retenu est la plateforme Sindup. Elle a été paramétrée et les collaborateurs ont été formés à son utilisation. La mise en service de la cellule de veille est prévue à l'issue de ce travail et une chargée de veille formée a été recrutée pour accompagner l'équipe durant une année. A terme, la cellule de veille devrait permettre à la Fondation de devenir un centre de compétences pour diffuser des informations portant sur son domaine d'activité.

La deuxième partie de ce travail est orientée sur l'organisation de l'information au sein de la Fondation et notamment sur les différents flux de transmission de cette dernière. Après avoir fait un état des lieux de la gestion des connaissances dans la Fondation, il est paru clair que cette dernière avait surtout besoin de soutien pour gérer la circulation de l'information ainsi que son classement.

A ces fins, la Direction a d'elle-même proposé l'utilisation de la plateforme *Mattermost*. Cette dernière a été paramétrée puis testée par les collaborateurs durant l'été. Comme recommandé à la fin de ce travail de Master, un nouveau plan de classement et des règles de nommage des fichiers ont également été mis en place. Ces démarches devraient permettre à la Fondation de mieux gérer l'information qu'elle traite et reçoit.

Mots-clés : veille, dispositif de veille, cellule de veille, PME, gestion des connaissances, gestion de l'information

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	ix
Liste des figures.....	ix
1. Introduction.....	1
2. Contexte institutionnel.....	3
2.1 La Fondation Qualife.....	3
2.1.1 Mission.....	3
2.1.2 Structure	3
2.1.3 Organisation managériale	3
2.1.4 Pôle R&D et cellule de veille prospective	4
3. Projet de veille	5
3.1 La veille en PME.....	5
3.1.1 Définition des concepts-clés.....	5
3.1.1.1 La veille	5
3.1.1.2 Processus de veille	6
3.1.1.3 Les PME	7
3.1.2 Caractéristiques d'une veille en PME.....	7
3.1.3 Freins à la mise en place d'une veille en PME	8
3.1.4 Bonnes pratiques de mise en place d'une veille en PME	8
3.1.4.1 Outils pour la veille en PME	9
4. Dispositif de veille	10
4.1 Méthodologie de réalisation du projet.....	10
4.2 Audit d'évaluation des besoins.....	10

4.2.1	Besoins en information et pratiques de veille chez Qualife.....	11
4.2.1.1	Méthodologie des entretiens	11
4.2.1.2	Résultats.....	12
4.3	Organisation de la veille	14
4.3.1	Organisation interne de la Fondation.....	14
4.3.1.1	Les quatre modèles d'organisation de la veille	14
4.3.1.2	Ressources humaines pour la cellule de veille	16
4.3.2	Planification de la veille	17
4.3.2.1	Plan de veille	17
4.3.2.2	Plan de recherche	17
4.4	Outils de veille.....	18
4.4.1	Types d'architecture.....	18
4.4.2	Modèles économiques	18
4.4.3	Types d'outils	19
4.4.3.1	Choix du type d'outil pour la Fondation Qualife	19
4.4.4	Digimind Intelligence	20
4.4.5	Sindup.....	20
4.4.6	WebSO+	22
4.4.6.1	Test de WebSO+.....	23
4.4.7	Méthodologie d'évaluation des outils.....	23
4.4.8	Outil retenu	24
4.4.9	Diffusion de la veille	25
4.5	Mise en place de la cellule de veille prospective	25
4.5.1	Responsabilités liées aux rôles des utilisateurs.....	25
4.5.1.1	Répartition des rôles	25
4.5.2	Paramétrage de l'outil	26
4.5.3	Formation des équipes.....	26
4.5.4	Communication sur le projet.....	26
4.6	Accompagnement au changement	27
4.7	Recommandations pour la suite du projet.....	28

4.7.1	Continuer à communiquer autour du projet	29
4.7.2	Gestion et formation de l'équipe de veille	29
4.7.3	Gestion de l'outil de veille.....	29
4.7.4	Remise à niveau en recherche d'information.....	30
5.	Projet de gestion des connaissances.....	31
5.1	Définitions	31
5.1.1	Données, informations et connaissances	31
5.1.2	Gestion des connaissances	32
5.2	La gestion des connaissances en PME.....	33
5.3	Méthodologie de réalisation du projet.....	34
5.4	Evaluation de la gestion des connaissances	34
5.4.1	Etat des lieux de la gestion des connaissances chez Qualife.....	34
5.4.1.1	Méthodologie des entretiens	34
5.4.1.2	Résultats.....	35
5.4.1.3	Précisions concernant les besoins de la Fondation.....	39
5.4.2	Cartographie des flux d'information.....	39
5.4.3	Méthodes de capitalisation de l'information.....	41
5.5	Outils de gestion de l'information.....	41
5.5.1	Le Content Management System (CMS).....	42
5.5.2	L'intranet et le portail d'entreprise	42
5.5.3	Le logiciel collaboratif.....	43
5.5.4	La base de données.....	43
5.5.5	Le plan de classement	43
5.6	Outils de gestion des connaissances.....	43
5.6.1	Retours d'expériences (REX).....	44
5.6.2	Le Wiki.....	44
5.7	Principaux problèmes et propositions de solutions.....	44
5.7.1	Solutions envisagées pour les canaux de communication.....	45
5.7.1.1	Cartographie des flux d'information avec <i>Mattermost</i>	45

5.7.2	Solutions envisagées pour le stockage de l'information	47
5.7.3	Projet <i>Mattermost</i>	47
5.7.4	La plateforme <i>Mattermost</i>	47
5.7.4.1	Architecture de la plateforme et organisation de l'information	48
5.7.4.2	Rôle de la plateforme chez Qualife	49
5.7.4.3	Organisation de la plateforme chez Qualife	49
5.7.4.4	Accompagnement à l'utilisation de la plateforme.....	49
5.7.5	Accompagnement au changement.....	50
5.8	Recommandations	50
5.8.1	Continuer à utiliser <i>Mattermost</i>	50
5.8.2	Mise en place d'un plan de classement.....	51
5.8.3	Adopter des bonnes pratiques.....	51
5.8.3.1	Savoir choisir le canal idoine pour transmettre une information	51
5.8.3.2	Ne pas répéter l'information	51
5.8.3.3	Trier l'information reçue.....	52
5.8.3.4	Suivre le plan de classement	52
5.8.3.5	Capitaliser les compétences et favoriser les retours d'expérience	52
5.8.4	Recommandations choisies pour un développement	53
5.8.4.1	Développement de <i>Mattermost</i>	53
5.8.4.2	Création d'un plan de classement.....	53
6.	Conclusion	55
	Bibliographie	56
	Sources des images et icônes	60
	Annexe 1 : Guide d'entretien – Veille et KM.....	61
	Annexe 2 : Grille de résultats des entretiens de veille	63
	Annexe 3 : Plan de veille global.....	66
	Annexe 4 : Plan de veille retravaillé	69
	Annexe 5 : Plan de recherche global.....	71
	Annexe 6 : Grille d'évaluation des outils de veille	80
	Annexe 7a : Grilles d'évaluation complétées pour Digimind Intelligence. 82	

Annexe 7b : Grilles d'évaluation complétées pour Sindup	84
Annexe 7c : Grilles d'évaluation complétées pour WebSO+.....	87
Annexe 8 : Grille comparative des trois outils de veille	89
Annexe 9 : Canevas des points d'information du projet veille	92
Annexe 10 : Check-list pour l'organisation de la veille	94
Annexe 11 : Grille de résultats des entretiens en gestion des connaissances	95
Annexe 12 : Récapitulatif d'utilisation des canaux de communication	98
Annexe 13a : Arborescence de JAFAR avant modifications.....	99
Annexe 13b : Arborescence de JAFAR après modifications	100
Annexe 14 : Tableau descriptif du contenu des dossiers dans JAFAR..	101
Annexe 15 : Règles de nommages des fichiers dans JAFAR et bonnes pratiques de gestions des fichiers	102

Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèles d'organisation de la veille	15
Tableau 2 : Récapitulatif d'utilisation des canaux de communication.....	98
Tableau 3 : Descriptif du contenu des dossiers dans JAFAR	101
Tableau 4 : Règles de nommages des fichiers	102
Tableau 5 : Bonnes pratiques pour la gestion des fichiers dans JAFAR.....	102

Liste des figures

Figure 1 : Processus de veille	6
Figure 2 : Cartographie des flux d'information	40
Figure 3 : Cartographie des flux d'information avec <i>Mattermost</i>	46
Figure 4 : Choix du canal de communication	98
Figure 5 : Arborescence de dossiers à l'origine	99
Figure 6 : Proposition d'arborescence de dossiers	100

1. Introduction

Ce travail de Master a pour sujet la mise en place d'un dispositif de veille et d'un soutien à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife. Basée à Genève, cette dernière a pour mission d'aider à l'insertion professionnelle des jeunes de 18 à 25 ans et à la réinsertion des personnes de plus de 50 ans. La Fondation souhaite mettre en place une cellule de veille au sein de son Pôle Recherche et Développement afin d'accéder de manière automatisée à toutes les informations utiles à son travail et plus tard devenir un centre de compétence pour la diffusion d'informations sur son domaine d'activité. Elle souhaite également pouvoir organiser et classer cette information de manière efficace.

Afin de répondre à ces problématiques, ce travail de Master se divise en deux parties : la première concerne la mise en place du dispositif de veille et la seconde la gestion de l'information et des connaissances au sein de la Fondation.

Au sein des PME, la pratique de la veille est encore relativement peu répandue, car cette dernière demande du temps et des compétences qui ne sont pas toujours présentes dans les entreprises. De plus, le coût des outils de veille peut aussi être un argument défavorable à la mise en place un tel dispositif. Pourtant, être capable de se tenir au courant des nouveautés dans le domaine d'activité est essentiel pour les entreprises qui souhaitent évoluer et rester compétitives.

Concernant la gestion de l'information et des connaissances, il est important que les entreprises soient conscientes qu'une bonne gestion de l'information et des connaissances peut leur permettre de gagner en efficacité, d'éviter les pertes d'informations et de s'assurer de sa bonne circulation. Il est également important que les connaissances soient partagées au sein des entreprises pour permettre à ces dernières une amélioration constante.

Ce travail a été réalisé sur le terrain, autant que le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19 le permette, au sein de la Fondation. Il s'agissait en effet de créer le dispositif de veille et de le rendre opérationnel en fonction des besoins de Qualife. Tout ce qui a été fait dans ce cadre est donc très concret et répond à des besoins réels et non théoriques. L'objectif est d'obtenir un dispositif fonctionnel à la fin de ce travail. La partie touchant à la gestion des connaissances est légèrement plus théorique, bien qu'elle ait aussi demandé un travail de terrain et un accompagnement des collaborateurs au sein de la Fondation.

Dans ce travail, les principales difficultés sont de deux ordres : tout d'abord, la réalisation de ce projet se fait dans un délai relativement court et doit montrer des résultats rapides. La Fondation s'attend à avoir un dispositif de veille fonctionnel d'ici la fin du mois d'août, il est donc impératif de respecter ce délai et de mettre au point une planification stricte. La deuxième difficulté est liée aux compétences à disposition. En effet, la Fondation Qualife n'a pas de professionnels de l'information dans son équipe et les collaborateurs souhaitant participer à la veille n'ont pas de connaissances dans le domaine. Il faut donc réfléchir à un dispositif de veille qui soit le plus intuitif, autant au niveau de la structure de la veille, des sujets traités dans cette dernière que de l'outil choisi pour la réaliser.

Du côté de la gestion des connaissances, la difficulté principale résulte dans l'acceptation du changement dans la gestion de l'information avec l'arrivée d'un nouvel outil et d'un plan de classement amélioré.

Enfin, ce travail ne peut être exhaustif. C'est pourquoi il n'a pas été possible de traiter très largement de toutes les possibilités de mise en place d'un dispositif de veille, ni de réorganiser complètement le système de gestion de l'information de la Fondation. La situation sanitaire liée au coronavirus a par ailleurs compliqué quelque peu la réalisation de ce travail, même si des alternatives au plan initial ont pu être trouvées.

2. Contexte institutionnel

2.1 La Fondation Qualife

2.1.1 Mission

La Fondation Qualife, créée en 2014, est une organisation qui a pour but d'aider les personnes en difficulté face à l'emploi à trouver une formation qui correspond à leurs besoins, à obtenir une certification et à entrer sur le marché du travail (Fondation Qualife 2018a). Dès 2016, elle aide aussi à la réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus (Fondation Qualife 2019). Depuis septembre 2017, la Fondation a également un Pôle Formation qui permet aux participants de combler des lacunes dans le domaine scolaire et les prépare aux tests d'aptitudes nécessaires pour débiter une formation CFC ou AFP (Fondation Qualife 2018c).

2.1.2 Structure

La Fondation est divisée en quatre pôles d'action : le Pôle -25, le Pôle 50+, le Pôle Formation et le Pôle Entreprise. Le Pôle -25 se concentre sur l'accompagnement de jeunes dans leurs démarches pour trouver une formation ou un emploi et le Pôle 50+ s'adresse aux personnes de cette tranche d'âge qui rencontrent des difficultés à se réinsérer professionnellement (Fondation Qualife 2018b). Enfin, les Pôles Entreprise et Formation visent à soutenir l'intégration au marché de l'emploi en créant un lien avec le milieu professionnel et en proposant des ateliers de coaching et un suivi particulier (Fondation Qualife 2018b).

Par ailleurs, Qualife possède un Conseil de Fondation pour les prises de décisions organisationnelles et stratégiques (Fondation Qualife 2019).

2.1.3 Organisation managériale

Au niveau organisationnel, la Fondation est dirigée par deux personnes, Mme J. Mathey et M. E. Etienne. Ils sont « chacun responsable d'un pôle de compétences et [prennent] les décisions de direction de manière concertée » (Fondation Qualife 2019).

Les équipes sont réparties entre trois pôles : le Pôle -25 dont Mme J. Mathey est responsable (sept collaborateurs appelés « *job coaches* »), le Pôle 50+ dont M. E. Etienne est responsable (cinq collaborateurs appelés « *conseillers* »), et le Pôle Formation (quatre collaborateurs appelés « *formateurs* ») (Fondation Qualife 2019). Le Pôle Entreprise touchant tous les pôles, il n'a pas d'équipe attitrée. Enfin, au sein de la Fondation, « les équipes sont organisées selon une hiérarchie horizontale sans niveau

de séparation entre les collaborateurs » (Fondation Qualife 2019). Cette gestion des équipes met tous les collaborateurs sur un pied d'égalité et cherche à effacer les barrières hiérarchiques pour mettre en lumière les compétences de chacun.

2.1.4 Pôle R&D et cellule de veille prospective

En juin 2019, le Conseil de Fondation valide la création d'un Pôle de recherche et développement appelé Pôle R&D, au sein duquel se trouvera une cellule de veille prospective. Cette cellule devra être mise en œuvre au cours de l'année 2020 (Fondation Qualife 2019). Selon Mme J. Mathey, ce pôle se trouvera également au service des autres pôles pour mener différents projets¹.

Les buts de la cellule de veille sont les suivants (Fondation Qualife 2019) :

- Anticiper les évolutions de l'écosystème « Insertion professionnelle » ;
- Comprendre et s'adapter aux tendances du domaine, aux besoins émergeant des publics cibles et des entreprises ;
- Proposer une stratégie formalisée au Conseil.

Afin de répondre à l'objectif de création de la cellule de veille au cours de l'année 2020, la Fondation Qualife a fait appel à la filière Information documentaire de la Haute école de gestion de Genève, en la personne de Mme H. Madinier. Cette dernière a proposé que ce projet soit mis en place sous la forme d'un travail de Master. Il comporterait non seulement la mise en place de la cellule de veille prospective, mais permettrait également d'évaluer les pratiques de gestion de l'information au sein de la Fondation et d'émettre des recommandations en la matière (Thévoz 2020).

¹ Entretien téléphonique avec J. Mathey, Fondatrice de la Fondation Qualife et responsable du Pôle -25, 20 avril 2020

3. Projet de veille

3.1 La veille en PME

3.1.1 Définition des concepts-clés

Avant de nous intéresser plus précisément à ce qu'est la veille dans le contexte d'une PME, rappelons une définition de cette dernière dans un contexte plus général et précisons également ce qu'est une PME.

3.1.1.1 La veille

Selon la norme AFNOR XP X 50-053, la veille est « une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour anticiper les évolutions » (AFNOR 1998, p. 6). La veille est donc un processus qui se répète dans le temps et qui a pour but de surveiller un environnement afin d'en détecter les changements.

Le Petit Robert de la langue française (2009) donne une définition de la veille similaire, où elle est décrite comme une « recherche ou [un] traitement d'informations pouvant intéresser une entreprise, un organisme, une profession dans une optique stratégique et prospective ». Nous nous rapprochons ici davantage d'une définition de la veille pour une entreprise, avec la dimension de soutien à la stratégie.

Dans le cas de la Fondation Qualife, ses dirigeants souhaitent qu'une veille stratégique, qu'ils nomment eux-mêmes « veille prospective », soit mise en place. Le but est de surveiller leur environnement, leurs concurrents et partenaires, afin d'être le plus au fait possible avec les évolutions de leur domaine d'expertise.

Selon H. Lesca et M. Schuler, « la veille stratégique est le dispositif informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité. » (Lesca, Schuler 1998). Les auteurs ajoutent également que son but est d'anticiper les changements et ruptures de l'environnement socio-économique et technologique de l'entreprise (Lesca, Schuler 1998). Enfin, la veille stratégique est un terme large qui regroupe différents types de veille : la veille technologique, environnementale, concurrentielle, etc.

3.1.1.2 Processus de veille

Le processus de veille décrit les étapes de sa réalisation. Comme indiqué dans la définition de la veille, ce processus est itératif. Cette itération permet de l'améliorer en continu. Dans la norme AFNOR XP X 50-053 (1998, p.8), le processus de veille est représenté sous la forme d'un schéma vertical. Dans ce travail et afin de faire davantage ressortir l'aspect itératif du processus, il sera représenté en un schéma circulaire ci-après.

Figure 1 : Processus de veille



(Adapté de AFNOR 1998, p. 8)

Ce processus permet au veilleur de mettre en place une veille en suivant des étapes claires et bien définies.

Les étapes 1 et 2 permettent au veilleur de poser le cadre intellectuel de la veille. Elles servent aussi à définir précisément les sujets à surveiller ainsi que les types de données à récolter (statistiques, articles, etc.) (AFNOR 1998, p. 8). Ces étapes correspondent au plan de veille, qui sera défini au chapitre 4.3.2.1.

L'étape 3 consiste en une recherche d'information permettant d'identifier, de sélectionner et de répertorier les sources utiles (AFNOR 1998, p.8). Cela correspond au plan de recherche, qui sera défini au chapitre 4.3.2.2.

L'étape 4 permet de collecter les informations, généralement grâce à un ou plusieurs outils de veille automatisés. La collecte se fait à intervalles réguliers (AFNOR 1998, p. 9).

Les étapes 5 et 6 portent sur l'analyse des informations récoltées. Dans un premier temps ces informations sont organisées et résumées, puis dans un deuxième temps, elles sont synthétisées et mises en valeur en fonction de leur importance stratégique (AFNOR 1998, p. 9).

L'étape 7 est la communication des résultats de la veille. Elle « peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc. » (AFNOR 1998, p. 9). Il est important de choisir un support adapté aux destinataires de l'information afin que ces derniers ne soient pas rebutés par la lecture des résultats.

Enfin, l'étape 8 permet des retours des destinataires de la veille, et de modifier les paramètres de la veille pour obtenir des résultats plus pertinents (AFNOR 1998, p. 9). Une fois cette étape terminée, le cycle recommence avec les ajustements nécessaires.

3.1.1.3 Les PME

Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS) (2019), une PME est une petite à moyenne entreprise comprenant moins de 250 emplois. Une entreprise ayant un nombre d'employés supérieur sera considérée comme une grande entreprise. Le site de l'OFS distingue également trois catégories de PME : les microentreprises (1-9 emplois), les petites entreprises (10-49 emplois) et les moyennes entreprises (50-249 emplois) (Office fédéral de la statistique 2019). Qualife, même si son statut officiel est celui d'une fondation, peut être comparée à une petite entreprise car elle comprend une vingtaine d'employés (Fondation Qualife 2019).

Une veille en PME est donc, schématiquement, une surveillance de l'information utile à une entreprise de petite taille dans le but de l'aider à poursuivre sa stratégie.

3.1.2 Caractéristiques d'une veille en PME

Selon L. Hermel dans son *livre Maîtriser et pratiquer... La veille stratégique et l'intelligence économique* (2010), la veille dans une entreprise va bien « au-delà d'une "classique" analyse de la concurrence ». Il cite lui-même H. Lesca qui considère la veille comme « une activité prospective. Nul besoin [...] de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui [...] car la veille sert à deviner ce qu'il fera demain » (Hermel 2010, p. 2). De plus, une veille servira aux points suivants :

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement [sic] [de l'entreprise] ;
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

(Hermel 2010 p. 3)

Toujours selon Hermel, une veille peut s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise ou à l'intérieur d'un axe stratégique ciblé (Hermel 2010, p. 3). Dans tous les cas, elle demandera une analyse précise de la situation et des besoins avant d'être implémentée.

Enfin, une veille peut être passive ou active, c'est-à-dire qu'elle peut avoir pour but de surveiller en continu l'information produite dans un domaine ou être réalisée pour répondre à un besoin particulier (Hermel 2010, pp. 15-16). Dans le premier cas, elle est souvent automatisée, mais cela ne signifie pas qu'une définition précise des objectifs de cette veille ne doit pas être réalisée. Dans le second cas, cette veille correspond plus à une recherche d'information ponctuelle (Hermel 2010, pp. 16-17).

3.1.3 Freins à la mise en place d'une veille en PME

Malgré les nombreuses plus-values que la veille peut leur apporter, les PME peuvent rester réticentes à son utilisation. Selon C. Bisson, cette résistance est peut-être due au fait que les PME manquent parfois de moyens et de ressources, de temps ou simplement de compétences pour mettre en place une veille (Bisson 2013, p. 91).

Les PME manquent également souvent d'une « culture collective de l'information », ce qui fait moins défaut aux grandes entreprises, et peut, comme le manque de ressources ou de temps, freiner la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique (Bisson 2013, p. 91). Enfin, le responsable d'une PME peut aussi simplement s'opposer au développement d'une veille par crainte de ne plus pouvoir centraliser lui-même l'information et ainsi, la contrôler (Bisson 2013, p. 92).

3.1.4 Bonnes pratiques de mise en place d'une veille en PME

Pour mettre en place correctement une veille dans une PME, il est important que l'entreprise comprenne ce qu'est la veille, ainsi que ses avantages et son objectif. La démarche de veille doit être collaborative, comprendre un plan de veille et permettre de

définir les connaissances déjà présentes au sein de la PME. De plus, l'information doit être collectée de manière systématique, analysée et liée avec les objectifs stratégiques définis précédemment (Bisson 2013, p. 91).

Sans une définition précise de la démarche de veille, les collaborateurs ou le veilleur risquent de réaliser une récolte d'information trop large et de noyer les collaborateurs sous une masse de données trop importante, ce qui va complètement à l'encontre d'une démarche de veille efficace (Hermel 2010, p. 7). Selon Hermel, « une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier des axes de recherche pour les veilleurs » (2010, p. 7).

3.1.4.1 Outils pour la veille en PME

Les outils à disposition pour la veille en PME sont nombreux et variés. Si les outils professionnels permettant d'agrégier des sources diverses, de les traiter et de les diffuser sont généralement payants (voir le chapitre 4.4.2 sur les types d'outils), il est possible de mettre en place une veille sur internet avec de nombreux outils gratuits. Parmi eux, les agrégateurs de flux RSS, mais également les méta-moteurs, les logiciels de surveillance de pages web, les alertes et les forums. (Bisson 2013, p. 93). Ces logiciels, accompagnés de conseils et de formations, ainsi que d'un audit pour dresser un état des lieux de la veille et de la gestion de l'information dans l'entreprise, permettent de mettre en place à moindre coût un dispositif d'intelligence économique efficace et viable (Bisson 2013, p. 93).

4. Dispositif de veille

4.1 Méthodologie de réalisation du projet

Ce projet se déroule par étapes. Tout d'abord, il s'agira de mettre en place un audit pour évaluer les besoins en information des collaborateurs, ainsi que leurs méthodes de recherche, leurs connaissances de la veille et les thématiques qu'ils souhaitent surveiller. Pour cela, des entretiens seront réalisés avec un panel diversifié de collaborateurs, afin d'obtenir le plus d'informations possibles.

Dans un deuxième temps, il sera nécessaire de mener une réflexion sur l'organisation de la cellule de veille au sein de la Fondation, pour déterminer la place qu'elle occupera chez Qualife. Sera-t-elle entièrement interne à la Fondation ? Reposera-t-elle sur un service externe ? Cette partie du travail permettra aussi de déterminer quelles forces de travail seront à disposition pour la veille et comment elles seront réparties entre les pôles. Cet aspect sera traité d'une part grâce à la reprise d'éléments théoriques des cours de veille Bachelor de H. Madinier, et d'autre part par une récolte d'informations au sein de la Fondation concernant les attentes sur l'organisation interne de la veille.

Ensuite, il sera nécessaire d'étudier les différents types d'outils de veille pour déterminer lesquels pourraient correspondre aux besoins de la Fondation. Une fois le type d'outil déterminé, trois outils de ce type seront sélectionnés, décrits puis comparés. A la fin de cette phase, l'outil de veille choisi par Qualife sera implémenté.

Enfin, en parallèle au choix de l'outil, il sera nécessaire de rédiger un plan de veille et un plan de recherche, basés sur les plans de veille exploratoire réalisés par l'équipe de Qualife lors de la journée « au vert » de 2019.

4.2 Audit d'évaluation des besoins

Selon Le Petit Robert de la langue française (2009), un audit est « une procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise » qui par extension peut être une « mission d'examen et de vérification de la conformité [...] d'une opération, d'une activité particulière ou de la situation générale d'une entreprise » (Petit Robert 2009).

En d'autres termes, un audit est une manière d'évaluer une activité précise dans une entreprise. Il permet également d'aider à l'amélioration de l'organisation de manière continue grâce à une évaluation des pratiques existantes (Audit 2020).

Dans le domaine de l'intelligence économique, auquel la veille appartient, un audit a les mêmes finalités pour une entreprise, mais les thématiques évaluées portent avant tout sur l'information et sa gestion. Comme l'expliquent B. Besson et J.-C. Possin dans leur livre *L'audit d'intelligence économique* (2002) : « Auditer l'intelligence économique revient d'abord à auditer une intelligence collective, celle d'une communauté de travail ou d'un ensemble productif à un instant « T » de son développement ».

En intelligence économique, le travail de l'auditeur consiste donc à « recenser et analyser les différentes sources d'informations présentes dans l'entreprise et [à] en restituer les défauts et les faiblesses » (Besson, Possin 2002). Il doit également s'assurer que les systèmes de veille existants sont efficaces et aident l'entreprise dans son fonctionnement et sa stratégie (Besson, Possin 2002).

Dans le cas de la Fondation Qualife, l'audit à réaliser doit avant tout déterminer quelles sont les pratiques de recherche, de collecte, de gestion et de diffusion de l'information. Cet audit permet de recenser ces différentes pratiques, de relever les points forts et les points faibles de la Fondation en la matière et de lui proposer par la suite des solutions d'amélioration.

4.2.1 Besoins en information et pratiques de veille chez Qualife

4.2.1.1 Méthodologie des entretiens

Afin d'évaluer les besoins en information et en veille de la Fondation Qualife, j'ai mené des entretiens semi-directifs avec treize collaborateurs. Ce panel est constitué de plusieurs personnes de chaque pôle, d'une assistante polyvalente (secrétaire) et des deux membres de la Direction. Les entretiens ont été menés par téléphone², ont duré 30 minutes et se sont déroulés sur trois semaines. Le questionnaire comportait dix-huit questions dont la première moitié portait sur la veille et la seconde moitié sur la gestion de l'information (voir annexe 1). Cette manière de procéder m'a permis de n'interroger les collaborateurs qu'une seule fois et de récolter des informations portant autant sur les besoins en veille que sur les pratiques de gestion de l'information.

Les informations recueillies durant les entretiens ont ensuite été synthétisées dans un tableau (voir annexe 2). Ce travail vient compléter un premier audit qui avait été mené fin 2019 au sein de Qualife.

² Ils devaient se dérouler à l'origine en présentiel, mais le contexte sanitaire dû à la pandémie de Covid-19 a nécessité quelques ajustements.

4.2.1.2 Résultats

4.2.1.2.1 Fréquence des recherches

De ces entretiens, il est ressorti que les collaborateurs de Qualife recherchent régulièrement de l'information pour leur travail. En règle générale, ils mènent des recherches tous les jours ou plusieurs fois par semaine. Dans certains cas, ils réalisent également des recherches approfondies à des périodes spécifiques, comme l'été lorsqu'ils ont moins de travail, ou pour répondre à un besoin urgent en information.

4.2.1.2.2 Types d'informations recueillies

Les informations recueillies sont de différents types. Il peut s'agir de statistiques sur le marché de l'emploi par exemple, mais aussi d'articles de presse généraliste ou spécialisée, de méthodes de formation et exercices. Certains doivent également obtenir des informations liées au parcours de vie de leurs participants afin de pouvoir mieux les prendre en charge.

4.2.1.2.3 Méthodes de recherche

Les méthodes de recherche de l'information sont variées, mais souvent peu voire pas standardisées. Chaque collaborateur possède sa propre méthode et ses habitudes. Cependant, la totalité des personnes interrogées reconnaissent mener passablement de recherches sur le web. Certaines utilisent des flux RSS, des alertes Google et des newsletters pour automatiser la récolte d'information, ou ajoutent dans leurs marque-pages les sites qu'ils consultent régulièrement. Les collaborateurs surveillent également les nouveautés via LinkedIn.

La Fondation étant abonnée à plusieurs revues spécialisées et à la presse quotidienne, les répondants sont nombreux à utiliser ces sources d'information. De plus, quelques collaborateurs disent mener régulièrement des recherches dans les catalogues de bibliothèques.

Enfin, une des méthodes les plus utilisées chez Qualife pour obtenir de l'information est l'appel au réseau professionnel. L'information peut alors venir des collaborateurs au sein de Qualife, mais également des partenaires de la Fondation ou d'experts du domaine touché. Plusieurs collaborateurs récoltent des informations en participant à des conférences ou des Café-contacts, ces derniers étant organisé par la Fondation.

4.2.1.2.4 Types de sources

Les sources principalement utilisées sont les journaux et les revues, les sites web, mais également *Google Scholar* pour certains articles et *JobUp* pour les recherches

d'emploi. Parmi les sources se trouvent également les associations faïtières et les bulletins d'information de la Radio Télévision Suisse (RTS).

4.2.1.2.5 Thématiques à veiller

Ces entretiens m'ont permis de proposer plusieurs thématiques susceptibles d'être veillées par les collaborateurs de Qualife, afin de mesurer l'intérêt du groupe pour celles-ci. Les thématiques qui rencontrent le plus vif succès sont : le marché de l'emploi, l'actualité des apprentissages et le réseau de réinsertion genevois. Viennent ensuite les nouveaux métiers, la digitalisation, les méthodes et évolutions de la formation, ainsi que l'employabilité et le coaching.

Il était aussi possible pour les participants aux entretiens de proposer des thématiques qui les intéresseraient. Parmi celles-ci se trouvent notamment la thématique de l'insertion professionnelle, l'impact des neurosciences sur le travail et le développement des *soft skills*.

4.2.1.2.6 Forme de diffusion de la veille et périodicité

Deux formes de diffusion ont été proposées aux collaborateurs au cours des entretiens. La première est une newsletter qui regrouperait les informations importantes, les liens vers des articles et diffusée via les mails. Cette solution a été validée par la moitié des participants. Concernant la fréquence des envois, dix participants sur treize considèrent qu'un envoi par semaine est adéquat. Les trois derniers préféreraient recevoir une newsletter par mois.

La seconde possibilité de diffusion est une page web, mise régulièrement à jour, comportant des liens et de courts résumés des résultats de la veille. Cette page pourrait être consultée en tout temps par les collaborateurs de Qualife.

4.2.1.2.7 Conclusion

En conclusion, ces entretiens ont permis de circonscrire les besoins en information des différents profils de collaborateurs de Qualife. Ces derniers sont très motivés par la mise en place d'une veille et y voient un intérêt pour leur travail quotidien. Ils reconnaissent que leurs méthodes d'acquisition de l'information n'ont jusqu'ici pas toujours été très standardisées et sont peu automatisées. La mise en place d'une veille permettrait de pallier ce problème et de gagner en efficacité. De plus, ces entretiens ont permis également de relever un fort intérêt des collaborateurs pour une remise à niveau dans le domaine de la recherche en ligne. Un récapitulatif des bonnes pratiques

de recherche d'information sur le web pourra être mis en place pour répondre à ce besoin.

4.3 Organisation de la veille

4.3.1 Organisation interne de la Fondation

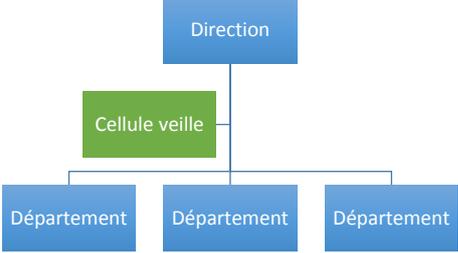
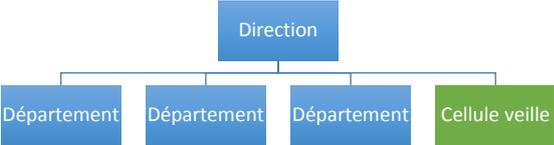
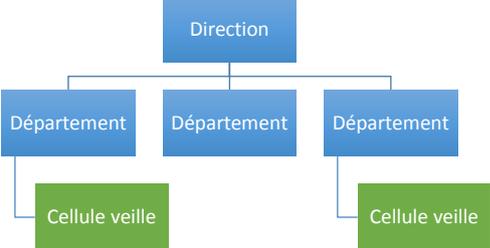
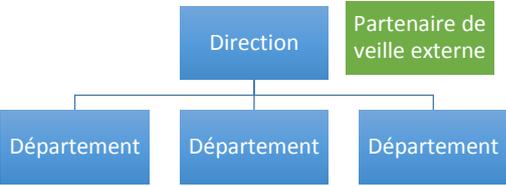
Comme il a été spécifié au chapitre 2.1.3, les équipes de Qualife sont réparties en trois pôles et la hiérarchie est la plus horizontale possible. Les pôles collaborent beaucoup entre eux et l'entraide est monnaie courante. Cette grande transversalité permet à l'information de circuler relativement bien entre les pôles, mais également entre les individus.

Concernant la veille, la mise en place d'une cellule de veille prospective doit se faire en adéquation avec la culture de l'entreprise. La Fondation a décidé de créer un nouveau pôle (Pôle R&D) qui comprendra la cellule de veille et d'autres projets de la Fondation (voir le chapitre 2.1.4). Bien qu'elle soit intégrée à un pôle précis, la veille devra cependant servir à l'entier de la Fondation.

4.3.1.1 Les quatre modèles d'organisation de la veille

Il existe quatre modèles principaux d'organisation de la veille dans les entreprises : la veille centralisée en cellule, centralisée en département, décentralisée et externalisée (Madinier 2015a). Ces quatre modèles présentent leurs propres caractéristiques et permettent d'adapter l'organisation de la veille à celle de l'entreprise elle-même. Les quatre modèles d'organisation de la veille sont représentés ci-dessous de manière schématique :

Tableau 1 : Modèles d'organisation de la veille

<p>Veille centralisée en cellule :</p> <p>Une cellule de veille à part, faisant le lien entre la Direction et les départements.</p>	 <pre> graph TD Direction[Direction] --- CelluleVeille[Cellule veille] CelluleVeille --- Departement1[Département] CelluleVeille --- Departement2[Département] CelluleVeille --- Departement3[Département] </pre>
<p>Veille centralisée en département :</p> <p>Une cellule de veille au même niveau que les autres départements.</p>	 <pre> graph TD Direction[Direction] --- Departement1[Département] Direction --- Departement2[Département] Direction --- Departement3[Département] Direction --- CelluleVeille[Cellule veille] </pre>
<p>Veille décentralisée :</p> <p>Une cellule de veille par département.</p>	 <pre> graph TD Direction[Direction] --- Departement1[Département] Direction --- Departement2[Département] Direction --- Departement3[Département] Departement1 --- CelluleVeille1[Cellule veille] Departement2 --- CelluleVeille2[Cellule veille] Departement3 --- CelluleVeille3[Cellule veille] </pre>
<p>Veille externalisée :</p> <p>La veille est effectuée par un partenaire externe.</p>	 <pre> graph TD Direction[Direction] --- Partenaire[Partenaire de veille externe] Direction --- Departement1[Département] Direction --- Departement2[Département] Direction --- Departement3[Département] </pre>

(Madinier 2015a, p. 4)

En consultant ce tableau et en connaissant le contexte de Qualife, nous pouvons relever plusieurs points. Tout d'abord, une veille décentralisée ou une veille externalisée ne correspondrait pas à ce que Qualife a déjà mis en place ou souhaite. En effet, la Fondation a déjà créé le Pôle R&D qui inclura la cellule de veille et souhaite que sa gestion soit faite à l'interne. De plus, la création de ce pôle a pour but de centraliser la veille – pour éviter que chaque pôle ait sa propre veille – et faire en sorte que l'information soit ensuite diffusée équitablement entre les différents pôles de la Fondation. Une solution décentralisée ou externalisée ne semble pas convenir à ces exigences.

En revanche, les modèles de veille centralisée en cellule ou centralisée en département sont intéressants, car ces derniers permettent de n'avoir qu'une seule

entité responsable de la veille en interne. Cette entité centralise les informations recueillies et peut ensuite les redistribuer aux départements concernés.

Parmi ces deux modèles, celui qui convient le mieux aux besoins de Qualife est le modèle de veille centralisée en cellule : la cellule de veille se trouve y être un intermédiaire entre la Direction et les départements. Elle n'est pas au même niveau que les autres départements et leur fournit de l'information de manière équitable. La Fondation considère son Pôle R&D, dont fait partie la veille, comme un pôle au service des autres pôles³. Ce dernier ne serait donc pas au même niveau que les autres pôles et servirait d'intermédiaire de transmission de l'information.

4.3.1.2 Ressources humaines pour la cellule de veille

Au niveau de l'organisation des forces de travail, la Fondation prévoit de répartir les tâches de veille entre plusieurs collaborateurs. Dans l'idéal, il faudrait que cela occupe 10% du taux de travail de chaque pôle, alloué au moins à une personne, ou à deux personnes qui utiliseraient chacune 5% de leur temps de travail⁴. Ceci concernerait les trois pôles de la Fondation. La Direction participerait aussi à la veille.

Afin de développer des compétences en veille, les collaborateurs peuvent suivre une formation CAS⁵ en veille stratégique dispensée à la Haute école de gestion de Genève. Cette dernière est pensée spécifiquement pour les employés d'entreprises souhaitant mettre en place une veille ou formaliser un dispositif déjà existant (HEG 2017).

Enfin, pour coordonner ces efforts et traiter les aspects nécessitant des compétences plus pointues, un.e chargé.e de veille professionnel.le serait engagé à 20%, selon les souhaits de la Direction⁶. Etant déjà en charge du projet de mise en place du dispositif de veille, la Direction a jugé pertinent de m'engager à ce poste pour une année.

³ Entretien téléphonique avec J. Mathey, Fondatrice de la Fondation Qualife et responsable du Pôle -25, 20 avril 2020

⁴ Entretien téléphonique avec J. Mathey, Fondatrice de la Fondation Qualife et responsable du Pôle -25, 20 avril 2020

⁵ Certificate of Advanced Studies

⁶ Entretien téléphonique avec J. Mathey, Fondatrice de la Fondation Qualife et responsable du Pôle -25, 20 avril 2020

4.3.2 Planification de la veille

En prévision de ce travail de Master, la Fondation Qualife a demandé à ses collaborateurs d'élaborer des plans de veille autour de quatre thématiques : la stratégie de la Fondation, l'innovation en coaching, l'innovation en formation et le marché de l'emploi. Ces quatre plans regroupaient des sous-axes et les enjeux de ces derniers, mais également des types de sources à surveiller et les noms de sources auxquelles les collaborateurs avaient pensé.

Ce travail des collaborateurs de Qualife a été la base du plan de veille global mis en place dans ce travail de Master. En effet, il m'a permis de mieux cerner les besoins en information de la Fondation en complétant largement ce que j'avais déjà pu observer lors de l'audit de veille mené précédemment.

4.3.2.1 Plan de veille

Selon le cours de veille dispensé en Bachelor par Mme H. Madinier, un plan de veille est un document qui permet au veilleur de définir les axes à surveiller, les enjeux de ces derniers ainsi que les types de sources utiles à la veille (Madinier 2015b, p. 13). Il s'agit donc d'une réflexion autour de la veille et de son rôle stratégique pour l'organisation qui la met en place. Un plan de veille ne comprend pas encore de recherche de sources. Il s'agit uniquement de « traduire des problématiques décisionnelles en problématique de recherche d'information » (Madinier 2015b, p. 13). La recherche d'information se fait dans un deuxième temps, lors de l'élaboration d'un plan de recherche.

Dans le cas des plans de veille de Qualife, ils comprenaient beaucoup d'informations qui ont dû être triées et réorganisées. Ils ont de plus été réunis en un seul document. Les sources et liens URL présents dans les plans de veille ont été déplacés dans le plan de recherche global décrit au sous-chapitre suivant. Le plan de veille global est disponible à l'annexe 3.

Suite au choix de l'outil, il a été décidé que le plan de veille serait retravaillé et restreint à deux axes et trois sous-axes pour commencer. Une fois la veille implémentée et l'outil pris en main, d'autres axes pourront être ajoutés. Le plan de veille retravaillé est disponible à l'annexe 4.

4.3.2.2 Plan de recherche

Un plan de recherche est un document, généralement sous forme de tableau, qui reprend les axes de veille déjà explicités dans le plan de veille et y ajoute les sources à

activer (Madinier 2015b, p. 19). Il permet également de définir l'outil utilisé et la personne responsable de la surveillance lorsqu'il y a plusieurs veilleurs. Le plan de recherche est disponible à l'annexe 5.

4.4 Outils de veille

4.4.1 Types d'architecture

Il existe majoritairement trois types d'architecture pour les logiciels de veille : le logiciel monoposte, le logiciel serveur et le service internet (Balmisse, Meingan 2008, p. 107-108).

Un logiciel monoposte est installé sur l'ordinateur de l'utilisateur et n'est donc accessible que par les personnes utilisant cet ordinateur (Balmisse, Meingan 2008, p. 108). En toute logique, un logiciel de ce type ne convient pas à une veille collaborative car il n'est accessible qu'à partir d'un seul poste informatique.

Le logiciel serveur comme son nom l'indique est déposé sur un serveur, celui de l'entreprise ou un serveur externe. Dans le deuxième cas, on parle alors de SaaS⁷ (Balmisse, Meingan 2008, p. 108). Il est destiné à être utilisé par beaucoup d'utilisateurs à la fois, ce qui peut donc convenir aux entreprises (Balmisse, Meingan 2008, p. 108).

Enfin, un service internet est « un logiciel uniquement accessible sur internet. Ce type de service peut répondre à la fois à des besoins individuels ou à de besoins beaucoup plus larges d'organisations importantes de veille » (Balmisse, Meingan 2008, p. 108).

4.4.2 Modèles économiques

Il existe quatre modèles économiques pour les outils de veille. Les outils gratuits, les outils *open source*, les outils avec une licence d'utilisation et les outils nécessitant un abonnement (Balmisse, Meingan 2008, p. 109).

Les outils gratuits sont nombreux et diversifiés, souvent monopostes et proposant aussi une version payante avec davantage de fonctionnalités (Balmisse, Meingan 2008, p. 109). Parmi ces outils, on retrouve par exemple *Inoreader*, l'agrégateur de flux RSS, *Diigo* ou encore *Evernote* pour enregistrer des URL et des pages web, et les retrouver plus tard (Le Ven 2018a).

⁷ Software as a service

Les outils *open source*, quant à eux, ont la spécificité de donner accès à leur code source pour que les utilisateurs les modifient selon leurs besoins (Balmisse, Meingan 2008, p. 109). C'est le cas de WebSO+, qui sera présenté au chapitre 4.4.5.

Le modèle licence propose à l'utilisateur d'acheter des licences pour accéder au logiciel. Les tarifs varient en fonction du nombre d'utilisateurs, de la taille de la veille, etc. (Balmisse, Meingan 2008, p. 109).

Enfin, le modèle abonnement permet à l'utilisateur d'accéder au logiciel SaaS grâce à un navigateur web. Tout est géré en dehors de l'entreprise par l'éditeur du logiciel (maintenance, support, etc.) (Balmisse, Meingan 2008, p. 109). Sindup et Digimind Intelligence suivent ce modèle économique.

4.4.3 Types d'outils

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, il existe des outils de veille gratuits et d'autres payants. Les outils gratuits n'ont généralement qu'une seule fonctionnalité ou spécialité à l'inverse des plateformes payantes qui proposent souvent plusieurs fonctions (Thomas [et al.] 2008). Les plateformes sont aussi appelées progiciels de veille (Balmisse, Meingan 2008, p. 118).

Dans la première catégorie, on trouve des agrégateurs de flux RSS et des web crawlers, ainsi que des alertes (Thomas [et al. 2008]). Mais également les outils permettant de conserver des liens ou des pages web comme *Diigo* ou *Evernote* (Le Ven 2018a). Ces outils sont à privilégier lorsque la masse d'informations à surveiller n'est pas trop grande. Il est également souvent nécessaire de combiner plusieurs outils pour mener sa veille à bien (Raffestin 2011, p. 10), car les outils gratuits ne prennent souvent en charge qu'un seul aspect de la veille.

Dans la seconde catégorie, les progiciels intègrent plusieurs fonctionnalités qui permettent de mener une veille dans sa totalité, en suivant le processus de veille et grâce à un seul outil (Balmisse, Meingan 2008, p. 118). Ces outils nécessitent une licence ou un abonnement, et leur prix peut être très élevé (Thomas [et al.] 2008).

4.4.3.1 Choix du type d'outil pour la Fondation Qualife

La Fondation Qualife souhaite mettre en place une veille stratégique et dispose d'un budget suffisant pour envisager un outil professionnel payant. De plus, ses collaborateurs, qui ne sont pas des professionnels du domaine, bénéficieront en moyenne d'une demi-journée par semaine et par pôle pour s'occuper de la veille. Il est

donc important que l'outil soit facile d'utilisation, mais également qu'il comprenne toutes les étapes de réalisation de la veille.

Après avoir pris en considération ces critères, trois outils ont été sélectionnés pour être évalué et proposés à la Direction de Qualife. Il s'agit de trois progiciels de veille : Digimind Intelligence, Sindup et WebSO+.

4.4.4 Digimind Intelligence

Digimind Intelligence est une plateforme de veille qui a pour but d'aider les entreprises à récolter des informations, à les capitaliser, à les analyser et à les diffuser, afin de soutenir leur stratégie (Digimind Intelligence 2020).

Digimind Intelligence possède de nombreuses fonctionnalités qui s'intègrent au processus de veille et permettent de la mener dans son intégralité. La plateforme prend en compte les flux RSS, les newsletters, les bases de données, les réseaux sociaux, etc. (Digimind Intelligence 2020). Elle contient également des sources vérifiées intégrées à l'outil, ainsi que des filtres pour personnaliser la collecte d'information. Il est également possible de paramétrer ses propres requêtes dans l'outil pour des recherches d'information et de lier l'outil à d'autres plateformes web (Digimind Intelligence 2020).

Une fois les informations récoltées, Digimind propose diverses options de traitement des sources. Il est bien sûr possible de supprimer ou valider une source, mais également de l'indexer à l'aide de tags. Digimind propose également une analyse de tonalité des articles récoltés (Digimind Intelligence 2020).

La diffusion de l'information peut se faire de différentes manières : par newsletter, alertes mails, rapport de veille (formats Word, PDF, Excel, etc.). Il est aussi possible de connecter l'outil à *SharePoint* (Le Ven 2018b, p. 62).

Digimind est une plateforme en SaaS, collaborative, proposant quatre types de profils utilisateurs avec des droits différents (Digimind Intelligence 2020).

4.4.5 Sindup

Sindup est une plateforme de veille stratégique dont la mission est « d'aider les entreprises à détecter les signaux faibles et les événements importants, qu'il s'agisse de risques ou d'opportunités » (Sindup 2020d). La plateforme propose différents types de veille afin d'offrir un panel complet de possibilités aux entreprises qui la mandatent.

Sindup se propose donc de surveiller les opportunités commerciales, les risques et la concurrence, l'e-réputation et l'innovation (Sindup 2020d).

Les fonctionnalités de Sindup sont multiples. L'outil met à disposition de ses utilisateurs un panel de sources vérifiées que le client peut ensuite moduler pour n'accéder qu'à certaines d'entre elles (Sindup 2020d). Il peut également ajouter les sources qu'il souhaite, si ces dernières ne sont pas déjà dans l'outil (Sindup 2020a).

Sindup permet de récolter de l'information provenant des actualités, de blogs, communiqués de presse et réseaux sociaux, ainsi que des forums de discussions (Sindup 2020b). Il propose également des recherches dans certaines bases de données et agrégateurs de presse comme Factiva (Sindup 2020d).

Une fois les informations récoltées et automatiquement réparties dans les dossiers de veille, elles peuvent être traitées. Il est possible de les gérer grâce à l'interface qui comprend des boutons de validation, suppression, commentaires et étiquettes (tag) (Sindup 2020a et 2020d). Lorsque les informations sont classées, l'interface produit une newsletter qui s'envoie directement aux abonnés (Sindup 2020b). Grâce à un tableau de bord, il est également possible d'accéder à des données statistiques et à des représentations graphiques des données récoltées, par exemple un nuage de mots regroupant les termes les plus utilisés en lien avec une marque⁸.

Sindup est une plateforme en SaaS, hébergée sur des serveurs dédiés en France (Sindup 2020d). Elle peut être consultée simplement grâce à un navigateur web, avec un smartphone ou une tablette à partir d'une application dédiée (Sindup 2020d). Plusieurs types de profils existent, avec des droits spécifiques : lecteur, curateur, veilleur et administrateur. Dans cet ordre, le lecteur est celui qui a le moins de droits et l'administrateur, le plus (Sindup 2020e).

⁸ Entretien Teams avec A. Vallois, Account manager chez Sindup, 12 mai 2020.

4.4.6 WebSO+

WebSO+ est une plateforme de veille à bas coûts mise en place conjointement par les membres du projet Interreg⁹ (Madinier 2018, p. 8). Le projet a duré 18 mois, de juillet 2016 à janvier 2018 (Madinier 2018, p. 4).

Elle a été créée dans le but de fournir une plateforme de veille fonctionnelle et peu coûteuse, pour répondre aux besoins des PME. Ces dernières pratiquent encore relativement peu la veille, souvent parce qu'elles ne se rendent pas compte qu'elles en ont besoin, mais également car les outils sont souvent trop chers (Iani 2018).

La plateforme offre des services de collecte et filtrage des sources, classification automatique, détection de tonalité, résumé, visualisation de données et cartographie, SEO et visibilité web (e-réputation) (Madinier 2018, p. 9).

WebSO+ possède des fonctionnalités qui répondent directement au processus de veille explicité au chapitre 3.1.1.2 de ce travail. Elle prend en compte les flux RSS, propose un *web crawler* et des alertes, ainsi qu'un suivi pour les comptes Twitter. Il est également possible de la paramétrer pour qu'elle fasse des recherches sur le web via des moteurs et métamoteurs de recherche. Enfin, elle peut être liée à la banque de données de presse Factiva, pour recevoir des alertes, pour autant que l'on y soit abonné (Madinier, Wuillemin 2019, p. 9). Elle ne possède cependant pas de panel de sources préexistant.

Une fois les sources implémentées, organisées en surveillances et la veille lancée, WebSO+ permet un tri rapide des informations récoltées. Les documents peuvent être triés pour apparaître dans l'ordre voulu et filtrés afin de que seuls certains apparaissent à l'écran (Madinier, Wuillemin 2019, p. 21).

WebSO+ est une plateforme complète de veille, facile d'utilisation et majoritairement *open source* (Madinier 2018, p. 20). Elle est disponible en ligne sous la forme d'un SaaS et ne nécessite donc pas d'installation ou de téléchargement, juste d'un navigateur web¹⁰. Cela lui permet aussi d'être accessible via n'importe quel ordinateur,

⁹ Haute école de gestion de Genève, Haute école de gestion ARC Neuchâtel, Université de Bourgogne Franche-Comté, ainsi que les entreprises ERDIL à Besançon et Innobridge à Neuchâtel.

¹⁰ A l'exception d'Internet Explorer

pour autant que l'utilisateur possède un code d'accès (Madinier, WUILLEMIN 2019, p. 13).

4.4.6.1 Test de WebSO+

Durant la période de réalisation de ce travail de Master (mars à août 2020), a eu lieu la pandémie de Coronavirus. Cette pandémie risquant d'impacter l'économie suisse, la Fondation Qualife a émis le souhait de mettre en place une veille en urgence pour surveiller son domaine d'activité. Après discussion, nous avons saisi cette opportunité pour tester l'un des outils sélectionnés pour ce travail, WebSO+.

Notre choix s'est porté sur cet outil pour plusieurs raisons : il était disponible immédiatement car il a été créé en partie par la HEG et je possédais déjà des accès. De plus, nous pouvions l'utiliser gratuitement. C'était également une bonne occasion de se familiariser avec cet outil et de mieux en comprendre le fonctionnement.

Cette veille d'urgence appelée « Veille Covid » a commencé mi-mars. N'ayant à la base pas prévu cette veille dans la planification de ce travail de Master, j'ai demandé du soutien à l'équipe de Qualife pour la réalisation de ce projet, notamment pour la définition des besoins, des axes de veille et des sources à surveiller. Un plan de veille a été réalisé ainsi qu'un plan de recherche.

Début avril, les sources ont été implémentées dans WebSO+ selon le plan préétabli. Au bout d'une semaine, un premier rapport de veille a pu être extrait et soumis aux collaborateurs travaillant sur ce projet. Une fois leurs commentaires et retours reçus, des modifications ont été effectuées, notamment pour cibler plus précisément les articles à récolter. Par la suite, les rapports de veille ont systématiquement été soumis aux membres du projet et ont été recalibrés au besoin.

4.4.7 Méthodologie d'évaluation des outils

Dans le but de choisir l'outil de veille le plus pertinent pour la Fondation Qualife, il a été nécessaire d'en comparer plusieurs. Trois outils de veille ont été choisis à ces fins : Digimind Intelligence, Sindup et WebSO+. Il s'agit de plateformes proposant des fonctionnalités similaires et étant reconnues dans le domaine de l'intelligence économique.

Pour évaluer ces plateformes, j'ai mis au point une grille d'évaluation. Cette dernière reprend les étapes principales du processus de veille (sourcing, collecte, capitalisation, diffusion) ainsi qu'une catégorie sur la gestion de l'outil. Cette dernière partie porte notamment sur l'utilisabilité de la plateforme, la sécurité de l'information, le prix, etc.

J'ai ensuite mené des recherches d'information sur chacun de ces outils et ai pris contact avec les entreprises pour demander de la documentation, voire une démonstration d'utilisation.

Une fois ces informations récoltées, j'ai procédé à l'évaluation en complétant une grille pour chaque outil. La grille vierge se trouve à l'annexe 6 et les grilles complétées aux annexes 7a, 7b et 7c.

Une fois chaque outil évalué, j'ai mis en place une grille comparative. Cette dernière reprend chacun des outils et chacun des critères. Les critères sont classés par étape du processus de veille. Afin de ne pas émettre de jugement de valeur concernant l'importance d'un critère ou d'un autre, il a été décidé que la grille comparative n'indiquerait que si critère est disponible (✓) ou indisponible (X). Lorsqu'aucune information n'a été trouvée, un ? est inscrit dans la case correspondante. Cette grille comparative se trouve à l'annexe 8.

4.4.8 Outil retenu

L'outil retenu pour le dispositif de veille de Qualife est Sindup. Cette plateforme a été choisie selon plusieurs critères :

- Traitement du cycle de veille complet : la plateforme permet la récolte, le traitement et la diffusion de la veille de manière presque entièrement automatisée ;
- Stabilité : Sindup est sur le marché de la veille depuis 13 ans (Sindup 2020d) et compte de nombreux utilisateurs. Un de ses utilisateurs suisses, que nous avons contacté, nous a transmis un retour très positif ;
- Panel de sources : Sindup met à disposition plus de 50 millions de sources (Sindup 2020d), dont un panel spécifique à la Suisse ;
- Utilisabilité et support technique : la plateforme est accessible en ligne (SaaS) et un support technique, ainsi qu'une formation à son utilisation sont possibles ;
- Prix : Sindup propose des offres qui s'adaptent aux besoins de ses clients. Dans le cas de Qualife, nous avons pu moduler l'abonnement afin qu'il réponde au plus près aux besoins de la Fondation.

Durant la réflexion concernant le choix de l'outil, la Fondation a hésité à se tourner vers WebSO+ pour sa veille. En effet, sa simplicité d'utilisation et le test mené grâce à la « Veille Covid » promettaient de bons résultats. Cependant, l'outil n'étant pas encore sur le marché et étant encore jeune, la Fondation a préféré choisir un outil aux bases plus solides.

4.4.9 Diffusion de la veille

La diffusion de la veille se fera par une newsletter émise directement par Sindup et transmise aux collaborateurs de Qualife dans un premier temps. Il est possible que par la suite les résultats de cette veille soient diffusés à plus large échelle, mais ce n'est pour l'instant pas à l'ordre du jour.

Concernant les sources qui ne sont pas récoltées par l'outil directement mais que les collaborateurs ont trouvées lors de recherches personnelles ou en parcourant LinkedIn, il est possible de les ajouter manuellement à la newsletter.

En plus de la newsletter, les collaborateurs de Qualife qui ne participent pas directement à la veille auront la possibilité d'accéder à Sindup en tant que lecteur. Ils pourront donc consulter les sources directement sur la plateforme.

4.5 Mise en place de la cellule de veille prospective

4.5.1 Responsabilités liées aux rôles des utilisateurs

Il existe quatre rôles utilisateurs chez Sindup. Chacun de ces rôles offre la possibilité d'agir différemment sur les sources et le cycle de veille.

- Administrateur : il peut agir sur l'entier du cycle de veille, comme le veilleur, mais peut aussi créer des utilisateurs et gérer les tags ;
- Veilleur : le veilleur peut intervenir sur tout le cycle de la veille ;
- Curateur : le curateur n'accède qu'à la partie analyse et diffusion du cycle. Il a pour tâche essentielle d'analyser le contenu et d'en déterminer la pertinence avant diffusion ;
- Lecteur : le lecteur a un rôle passif, puisqu'il ne peut que consulter le contenu de la veille mais n'a aucune possibilité de modifications.

(Sindup 2020e)

4.5.1.1 Répartition des rôles

Selon le souhait de la Fondation, la plateforme Sindup propose un accès administrateur pour la chargée de veille, ainsi que des accès curateurs pour les collaborateurs de Qualife qui sont chargés de sélectionner l'information à diffuser.

En toute logique, les premiers collaborateurs qui ont le rôle de curateur sont les membres du groupe de travail « veille prospective » qui participent activement au projet. Les autres collaborateurs ont le rôle de lecteur et peuvent donc consulter les résultats de la veille dans l'outil sans avoir la possibilité de les modifier.

4.5.2 Paramétrage de l'outil

Avant de pouvoir commencer à veiller ou même à former les équipes sur l'outil, la plateforme Sindup de la Fondation a dû être paramétrée. Ce service est proposé par l'entreprise de veille et permet un paramétrage précis de la plateforme par des spécialistes de l'écosystème Sindup.

Pour pouvoir réaliser ce paramétrage avec le plus de pertinence possible, la répondante Sindup pour Qualife a transmis à la Fondation une liste de questions. Ces questions concernaient les axes de veille et leurs enjeux, les sources à surveiller et la diffusion de la veille envisagée. Une fois ces informations récoltées, la répondante s'est chargée de paramétrer la plateforme. Elle m'a transmis les accès à la plateforme deux semaines avant la formation pour que je puisse me familiariser avec l'interface et diminuer éventuellement la quantité importante de sources surveillées.

4.5.3 Formation des équipes

La formation est indispensable à la bonne gestion du changement car elle permet aux collaborateurs de se familiariser avec l'outil, d'en connaître les spécificités et les limites.

Afin d'utiliser Sindup correctement et d'encourager son utilisation, une formation est dispensée par l'entreprise de veille. Elle se déroule par visioconférence, Sindup se trouvant en France.

Cette formation permet non seulement d'amener à une utilisation optimale de l'outil, mais également de motiver les équipes à l'utiliser. Elle comprend des aspects théoriques et pratiques, et concerne en premier lieu les curateurs et la veilleuse (chargée de veille). Une fois ces derniers formés, il leur sera possible d'expliquer le fonctionnement de la plateforme aux autres collaborateurs intéressés ayant un profil « lecteur ».

4.5.4 Communication sur le projet

Lors de la mise en place de la cellule de veille, la communication s'est essentiellement faite entre la Direction et moi-même, ainsi qu'avec les membres du groupe de projet « veille prospective ».

Au mois de juin, la Direction a informé le Conseil de Fondation de l'avancée du projet et la semaine suivante, la totalité des collaborateurs de Qualife ont également reçu une information à ce sujet lors de la séance commune. Ces informations ont suscité un vif

intérêt de la part des collaborateurs qui se réjouissent de connaître les résultats de la veille. Ces derniers leur seront communiqués après la formation de l'équipe de veille et une fois que l'outil aura effectué quelques tours d'essai. Par la suite, la veille sera diffusée via une newsletter aux collaborateurs de la Fondation.

Enfin, dans le but d'amener une communication régulière concernant la veille, des points d'informations sous forme de moments de discussion sont mis en place dès juillet, pour l'entier des collaborateurs de Qualife (une fois par mois) et pour le groupe de projet « veille prospective » (deux fois par mois). Ces moments sont l'occasion de revenir sur l'avancée du projet, mais également sur l'implication des collaborateurs et leurs besoins pour la suite. A terme, l'idée est de faire en sorte que tous les collaborateurs souhaitant toucher à la veille puissent le faire.

Ces réunions permettront aussi de faire le point avec les membres du projet veille sur leur activité et de répondre à leurs questions, notamment concernant l'utilisation de l'outil.

Afin de conserver une trace de ces échanges et de suivre un plan clair de ces derniers, un canevas de discussion à remplir avant et pendant les points d'information a été réalisé. Il se trouve à l'annexe 9.

4.6 Accompagnement au changement

L'accompagnement au changement lors de la mise en place d'un projet se fait sur plusieurs aspects. Le projet de cellule de veille chez Qualife ne déroge pas à cette règle et dans ce cas précis, l'accompagnement au changement a été mené en partie par la Direction de la Fondation avant le début de ce travail de Master et j'y ai participé également par la suite. Voici les points importants à suivre pour une conduite du changement efficace, selon J. Kotter (2015, p. 25) :

1. Instaurer un sentiment d'urgence
2. Former la coalition directrice
3. Définir une vision et une stratégie
4. Diffuser la vision
5. Responsabiliser les salariés pour élargir l'action
6. Obtenir des victoires rapides
7. Consolider les gains et accentuer le changement
8. Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise

Comme Kotter l'explique, les quatre premières phases ci-dessus ont pour but de briser un éventuel *statu quo* et d'introduire le changement (2015, p. 25). Dans le cas du projet dont il est question dans ce travail, ces premières étapes ont été menées par la Direction de Qualife. En effet, c'est elle qui a étudié la faisabilité du projet, a donné l'impulsion pour sa mise en place et l'a lancé ; je me suis jointe à elle à partir de l'étape 5.

La Direction s'est donc chargée de proposer le projet en insistant sur son importance et la nécessité de sa mise en place, après avoir étudié les apports qu'une cellule de veille prospective pourrait représenter (étape 1). Elle a créé le Pôle R&D qui accueille la cellule de veille prospective, ainsi que le groupe de projet veille (étape 2). Elle a également pris contact avec la HEG pour recruter une personne capable de mener à bien ce projet au niveau technique. Elle a ensuite défini une vision (étape 3) en précisant le rôle et la stratégie de la cellule de veille pour la Fondation, puis l'a diffusée auprès des collaborateurs en organisant une journée d'introduction à la veille (étape 4).

Les étapes 5 à 7 de l'accompagnement au changement ont pour rôle l'introduction de nouvelles pratiques (Kotter 2015, p. 25). Mon mandat a débuté à la cinquième étape et une grande partie de mon travail a été réalisé durant cette phase. Il était important de mettre en place la cellule de veille tout en présentant au fur et à mesure ce que ce changement impliquait et d'impliquer les membres du projet veille à cette démarche. Ensuite, l'étape 6 a été symbolisée par la mise en place de la veille d'urgence sur le marché de l'emploi en période de Covid-19. Cette veille a permis à quelques collaborateurs de comprendre un peu mieux ce qu'impliquait la veille et de voir les premiers résultats obtenus. Cette étape a pris fin lorsque le choix de l'outil (Sindup) pour la veille générale de Qualife a été fait. Nous sommes ensuite entrés dans l'étape 7 avec la phase de formation à l'utilisation de Sindup et l'instauration d'une communication régulière avec le groupe veille et l'ensemble des collaborateurs de Qualife.

L'étape 8, « ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise » (Kotter 2015, p. 25) sera réalisée lors de mon mandat en tant que chargée de veille.

4.7 Recommandations pour la suite du projet

Bien que le projet de cellule de veille prospective ait été mis en place et qu'il soit actuellement fonctionnel, il est important de continuer à en suivre la progression, afin de s'assurer de son bon déroulement. Voici quelques recommandations à ce sujet.

4.7.1 Continuer à communiquer autour du projet

Pour que le projet puisse se dérouler au mieux, il est important que la communication à son propos continue. Les points d'information mis en place ont pour but de tenir informés les collaborateurs et d'ajuster la suite du projet en fonction des attentes et besoins de la Fondation.

Ces points d'information sont planifiés pour durer jusqu'à la fin de l'année. En décembre, les besoins en information concernant la veille seront réévalués et un plan de communication sera mis en place pour l'année 2021.

4.7.2 Gestion et formation de l'équipe de veille

L'équipe de veille est composée d'un collaborateur par pôle (donc trois personnes), sans formation spécifique dans le domaine des sciences de l'information, et d'une chargée de veille formée. Cette dernière aura pour rôle de coordonner les actions de veille, mais également de soutenir l'équipe au niveau technique. Etant la personne qui a mis en place le projet et travaillé à sa réalisation, j'ai été engagée par la Fondation pour remplir le rôle de chargée de veille pour une année. Cela permettra par ailleurs de ne pas avoir à former une personne supplémentaire.

Il est important de souligner ici que la veille est un véritable métier et qu'elle nécessite des compétences professionnelles. Il est donc nécessaire que la Fondation s'assure d'avoir au moins une personne formée à la veille pour sa cellule prospective, mais qu'elle envisage également de former ses collaborateurs veilleurs de manière plus professionnelle. A cette fin, il existe plusieurs formations dont le CAS en Veille Stratégique dispensé par la HEG.

Une fois que la veille sur Sindup aura débuté, les membres de l'équipe de veille devront travailler ensemble pour réaliser la sélection de l'information et la création de la newsletter. Des séances seront planifiées pour permettre à l'équipe de se coordonner au mieux et de partager leur expérience. Je serai particulièrement à l'écoute des veilleurs afin de pouvoir leur fournir un soutien technique et des informations nécessaires au bon déroulement de la veille. Une feuille de route comprenant les points essentiels à traiter pour une bonne répartition du travail se trouve en annexe 10.

4.7.3 Gestion de l'outil de veille

L'outil de veille sera géré par la chargée de veille, en collaboration avec la Direction et la répondante Sindup pour la Fondation Qualife. Cette dernière est là en soutien, car une fois le paramétrage de la plateforme et la formation des collaborateurs réalisés,

l'équipe de veille de Qualife pourra être autonome. Les membres de l'équipe de veille auront des rôles de curateurs sur la plateforme, ce qui leur permettra de faire uniquement du traitement de l'information et du paramétrage de la newsletter. La chargée de veille s'occupera de tout ce qui touche au paramétrage et à la gestion des comptes.

Une fois la veille lancée, l'équipe devra évaluer si les résultats sont pertinents par rapport à leurs attentes ou s'il est nécessaire de recalibrer les sources choisies. Ce recalibrage pourra durer plusieurs semaines, au fil des sorties de la newsletter.

En parallèle, il sera important d'habituer l'entier des collaborateurs de Qualife à transmettre les informations qu'ils jugent pertinentes pour la newsletter via un seul canal. Ce dernier est une adresse mail liée à la plateforme Sindup et qui permet de centraliser les informations récoltées en un seul endroit. La diffusion de ces informations à l'ensemble des collaborateurs doit également être centralisée via la newsletter, contrairement à ce qu'il s'est fait jusqu'à présent, à savoir transmettre à tous en plusieurs mails chaque information plus ou moins pertinente.

4.7.4 Remise à niveau en recherche d'information

Enfin, au cours de l'évaluation des besoins en veille, j'ai demandé aux collaborateurs si ces derniers souhaitaient une remise à niveau en matière de recherche d'information. Toutes les personnes interrogées m'ont signifié leur plus vif intérêt concernant une formation en recherche d'information.

Cette dernière a pour but de présenter les méthodes efficaces de recherche d'information, afin de permettre aux collaborateurs d'être plus à l'aise avec cet aspect de leur travail. De plus, la recherche d'information est étroitement liée à la veille et il me semble essentiel que les collaborateurs puissent bénéficier d'explications claires à ce sujet.

Cette remise à niveau touchera autant les aspects techniques de la recherche comme les opérateurs booléens et la recherche avancée, que les méthodes d'évaluation de l'information. Sa mise en place est encore en cours de réflexion, mais une courte formation pourrait être envisagée, si elle est accompagnée d'une infographie explicative ou d'un flyer récapitulant les points importants abordés. Si la Direction approuve cette démarche, la formation aura lieu au cours des mois qui suivront la fin de ce travail de Master et je la mettrai en place en tant que chargée de veille.

5. Projet de gestion des connaissances

5.1 Définitions

5.1.1 Données, informations et connaissances

Avant d'expliquer ce qu'est la gestion des connaissances, il est important de définir ce que sont les données, l'information et les connaissances, car ces trois éléments peuvent souvent être confondus.

Selon J.-Y. Prax dans son *Manuel de knowledge management* (2019, p. 61), une donnée est « un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel ». Une donnée peut être par exemple une température mesurée. Il s'agit alors d'une donnée quantitative. Mais elle peut être aussi d'ordre qualitatif et dans ce cas la donnée serait par exemple « il fait mauvais temps » (Prax 2019, p. 61). On considère, de plus, qu'une donnée est objective.

Une information est une agrégation de données mises en contexte et permettant de transmettre un message (Prax 2019, p. 61). Si l'on reprend l'exemple de la donnée « température », une information serait la mise en commun de plusieurs relevés de températures et de conditions atmosphériques, permettant de créer un bulletin météorologique. Les données mises en contexte nous donnent comme information le temps qu'il fera au cours de la semaine.

Enfin, la connaissance est une information remise dans le contexte de son environnement et en constante évolution, comme l'expliquent A. Guilhon et N. Moinet dans leur livre intitulé *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer* (2016). Selon eux, « la connaissance est un processus humain et dynamique, créé au cours des interactions entre les individus entre eux et/ou leur environnement » (Guilhon, Moinet 2016, p. 134).

La connaissance peut être de plusieurs natures : tacite, explicite ou implicite (Prax 2019, pp. 67-69). Une connaissance tacite ne peut pas s'exprimer avec des mots et est souvent transmise par mimétisme (Prax 2019, pp. 67). Par exemple, un enfant va apprendre en observant ses parents ou les personnes avec qui il/elle a des interactions.

A l'inverse, une connaissance explicite peut être formulée par des mots, expliquée ou enseignée. Elle appartient au domaine du savoir et peut être transmise oralement ou

par écrit (Prax 2019, p. 67). Ici, un exemple pertinent de connaissance explicite serait le contenu d'un cours dispensé dans une école.

Pour finir, une connaissance implicite est une connaissance « qui va de soi », qui est évidente et n'a pas besoin d'être expliquée pour qu'elle soit réalisée (Prax 2019, p. 69). Par exemple, lorsque l'on quitte un parc après y avoir pique-niqué, il est nécessaire de ramasser ses déchets et de ne rien oublier.

5.1.2 Gestion des connaissances

La gestion des connaissances peut être définie de plusieurs façons différentes. Prax nous donne deux définitions intéressantes. La première est orientée vers le cycle de vie de la connaissance. Il s'agit de « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... » (Prax 2019, p. 19). Cette définition représente donc la gestion des connaissances comme une suite d'étapes, ce qui peut être perçu comme réducteur.

La deuxième définition de Prax peut paraître plus intuitive. Il postule en effet que la gestion des connaissances est le fait d'obtenir de l'information qui répondrait à un besoin, au moment où cette information est nécessaire et sans que ce besoin n'ait à être explicité (Prax 2019, p. 18). Si cette définition est plus claire, elle soulève tout de même une confusion entre information et connaissance.

De ces deux définitions, nous pouvons retenir les éléments suivants : la gestion des connaissances s'intéresse à la connaissance de sa création à sa valorisation et permet de répondre aux besoins d'une entreprise par une mise à disposition d'information.

Dans ce sens, S. Péré dans son mémoire de fin d'études au Cnam explique que la gestion des connaissances est « l'identification, la collecte ou de façon plus générique la modélisation des connaissances. Elle se traduit par la structuration de l'information afin de bâtir les connaissances de l'organisation » (Péré 2015, p. 14). Elle ajoute encore que cela est réalisé à l'aide d'outils de gestion des connaissances.

Pour résumer, la gestion des connaissances est passée par plusieurs stades au fil du temps. Elle s'est d'abord orientée vers la conservation des connaissances, puis leur réutilisation dans différents contextes. Actuellement, la gestion des connaissances est davantage tournée vers un partage des connaissances généralisé dans une entreprise (Beylier 2007, p. 74).

5.2 La gestion des connaissances en PME

Dans le contexte d'une PME, la gestion des connaissances peut avoir plusieurs raisons d'être. Selon Prax (2019, p. 136), il en existe trois principales. La première est le gain en efficacité. L'entreprise fonctionne avec des processus mais est souvent tellement dans le « faire » qu'elle ne réalise pas que ses méthodes ne sont peut-être pas optimales. En mettant en lien différentes pratiques, en questionnant celles déjà mise en place, la gestion des connaissances permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise (Prax 2019, p. 137). A noter que dans ce cas de figure, la connaissance est déjà présente au sein de l'entreprise et elle nécessite d'être réorganisée et mise en commun (Prax 2019, p. 137).

La deuxième finalité de la gestion des connaissances en PME est le développement des collaborateurs. Au sein d'une entreprise, les compétences sont multiples et certaines sont plus valorisées que d'autres (Prax 2019, p. 141). La gestion des connaissances permet de mettre en commun ces compétences, de les faire découvrir et de leur redonner la place à laquelle elles ont droit. Cela a aussi un impact sur les collaborateurs qui peuvent ainsi être revalorisés et mis en lien avec d'autres experts de leur domaine (Prax 2019, p. 141-142).

Enfin, la troisième finalité est l'innovation. En effet, grâce à la gestion des connaissances, l'entreprise peut créer un environnement propice à l'innovation et inciter ses collaborateurs à développer de nouvelles idées (Prax 2019, p. 136). Ces innovations peuvent être incrémentales, c'est-à-dire qui « ne change[nt] pas les usages du produit ou du service actuel » (Prax 2019, p. 146) ou de rupture. Une innovation de ce dernier type est un changement complet de paradigme (Prax 2019, p. 147).

Selon C. Beylier, la gestion des connaissances a aussi pour rôle de « faire vivre la mémoire de l'organisation » (2007, p. 74). Son approche soutient que « la mémoire d'une organisation est dynamique et liée à de nombreuses informations, elles-mêmes impliquées dans de nombreux processus personnels et organisationnels » (Beylier 2007, p. 74). Il ajoute que cette mémoire ne peut pas être « un simple stockage d'informations ni [...] un répertoire d'expériences ». Les connaissances de l'organisation doivent pouvoir évoluer, être partagées et réutilisées, ce qu'une bonne gestion permet de faire (Beylier 2007, p. 74).

5.3 Méthodologie de réalisation du projet

Pour cette partie du projet plusieurs étapes de réalisation sont indispensables. En premier lieu, il est nécessaire de mener un audit de la gestion des connaissances et de l'information chez Qualife. Cet audit se déroule sous forme d'entretiens, tout comme pour la partie veille. Ces entretiens ont par ailleurs été combinés afin de gagner du temps. Les résultats ont ensuite été synthétisés et analysés.

Une fois l'évaluation de la situation menée, il est nécessaire de représenter sous la forme d'une cartographie les différents canaux de communication. Cette cartographie permet une meilleure visualisation des flux d'information et des potentiels problèmes liés à ces derniers.

Par la suite, une liste des outils disponibles pour servir à la gestion de l'information et de la connaissance sera dressée, pour permettre à la Fondation de connaître ses options d'amélioration. De ces outils et de l'analyse des besoins, des pratiques et des flux, seront tirées des recommandations d'amélioration de la gestion de l'information et des connaissances soumises à la Direction. Cette dernière déterminera laquelle nécessite une mise en place immédiate, lesquelles pourront être implémentées plus tard et refusera les recommandations non pertinentes.

5.4 Evaluation de la gestion des connaissances

5.4.1 Etat des lieux de la gestion des connaissances chez Qualife

Afin de pouvoir évaluer les pratiques de gestion de l'information et des connaissances chez Qualife, j'ai mené des entretiens auprès des collaborateurs de Qualife. J'ai également eu la possibilité, travaillant sur place, d'observer et d'échanger sur les habitudes des collaborateurs en matière de gestion de l'information et de transmission des connaissances. J'ai aussi pu participer à la mise en place d'une plateforme d'échange de connaissances (*Mattermost*). Cet outil, choisi par la Direction, a pour but de remplacer les nombreux échanges d'informations réalisés par mails en les centralisant sur une seule plateforme.

5.4.1.1 Méthodologie des entretiens

Les entretiens ont été menés auprès de treize collaborateurs et étaient de type semi-directif. Il s'agit des mêmes entretiens que ceux réalisés pour établir les besoins et pratiques de veille ; ils comportaient simplement une série de questions sur les pratiques des collaborateurs en matière de gestion de l'information et des

connaissances. Pour les détails méthodologiques, se référer au chapitre 4.2.1.1. La grille de résultats se trouve à l'annexe 11.

5.4.1.2 Résultats

5.4.1.2.1 Partage d'informations et de connaissances

L'information est largement partagée au sein de la Fondation et de nombreuses manières. Les échanges oraux sont préférés, autant pour des discussions formelles qu'informelles. Il arrive régulièrement que les collaborateurs sollicitent l'avis de leurs collègues concernant un participant ou une pratique professionnelle. Ces échanges sont réguliers et l'organisation des bureaux en *open space* les encourage.

Le deuxième moyen d'échange d'informations préféré est le mail qui, lui, est réservé au partage d'informations formelles (pour en garder une trace) ou à l'envoi de documentation aux collaborateurs. Parfois, ces mails permettent aussi d'indiquer à l'ensemble des collaborateurs le chemin à emprunter pour atteindre un fichier dans l'arborescence de la base de données.

J'ai également pu observer en travaillant sur place que les collaborateurs utilisaient *Whatsapp* pour échanger avec leurs participants, ou entre collègues, lorsqu'ils travaillent à l'extérieur, via des groupes de collaborateurs ou des discussions à deux. Il s'agit alors d'échanges rapides, pour confirmer un rendez-vous ou transmettre une information brève.

Toujours concernant les échanges formels, les équipes participent à des séances (par pôle une fois par semaine et à une séance commune une fois par mois). Ces séances permettent d'échanger sur les participants, les pratiques de chacun, les nouvelles informations découvertes, mais également sur des aspects plus administratifs. Un procès-verbal est établi à l'issue de ces séances. Le Pôle -25 utilise un système d'ordre du jour préétabli (appelé main courante), que chacun peut compléter avant la séance avec les thématiques qu'il souhaite aborder. Cette main courante est ensuite complétée avec les décisions prises.

Enfin, de manière plus informelle, les collaborateurs de Qualife ont l'habitude d'échanger librement lors des pauses café ou à midi. En général, les thématiques abordées ne portent pas sur leur travail, mais il arrive parfois que ce soit le cas.

5.4.1.2.2 Communication entre les personnes

La communication entre les collaborateurs est bonne. Elle se fait via les moyens indiqués ci-dessus et elle est facilitée par le travail en *open space*.

En plus de ces échanges, des rendez-vous bilatéraux sont organisés pour discuter du cas d'un participant ou de méthodes de travail à utiliser. La Direction organise aussi des échanges formels avec les assistantes polyvalentes pour la gestion des activités courantes et les responsables de pôle prennent le temps de discuter de manière formelle avec chacun de leurs collaborateurs régulièrement.

5.4.1.2.3 Communication entre les pôles

La communication entre les pôles se déroule relativement bien. Selon les collaborateurs, cette dernière s'est améliorée depuis l'aménagement des bureaux en *open space*. Les Pôles -25 et 50+ partagent ainsi le même espace. Le Pôle Formation est quant à lui à l'étage en dessous, mais les formateurs montent régulièrement discuter avec les *job coaches* des participants qu'ils ont en commun.

Une séance commune regroupant tous les pôles a lieu tous les mois et permet aux trois pôles d'échanger. L'information qui n'est pas transmise lors de ces séances l'est en général par mail, mais il arrive que toutes les informations n'atteignent pas tous les pôles, ce qui est problématique.

5.4.1.2.4 Matrice de compétences et personnes ressources

Il existe une matrice des compétences qui a été mise en place il y a quelques années. Cependant, lorsque la question de son utilisation a été posée aux collaborateurs, la presque totalité d'entre eux a répondu qu'ils ne l'utilisaient pas. Cette réponse se justifie par le fait que l'équipe est relativement petite (une vingtaine de collaborateurs) et que les compétences de chacun sont connues de tous.

De plus, à la question « Y a-t-il des personnes ressources dans l'équipe ? » les personnes interrogées ont toutes répondu de manière très spécifique vers qui elles se tourneraient si elles avaient besoins de conseils concernant un domaine ou un autre.

5.4.1.2.5 Conservation de l'information

L'information est conservée de différentes manières chez Qualife. La Fondation a mis au point une arborescence de fichiers sur le serveur nommé JAFAR. Ce dernier est divisé en deux parties. La partie administrative à laquelle seules la Direction et les assistantes polyvalentes ont accès et une partie *Qualife* sur laquelle chaque collaborateur peut consulter, ajouter et modifier des fichiers. Cette arborescence est très utilisée par les collaborateurs et la Fondation prône la transparence quant aux dossiers et documents créés. Cette arborescence est une grande source d'informations pour l'équipe.

Une deuxième source d'informations est *Revelate*, la base de données qui regroupe les profils des participants et ceux des entreprises et partenaires de la Fondation. Cette base de données permet aux collaborateurs de noter les données de contacts des participants, mais également de faire un suivi de leur parcours et des étapes réalisées.

Une troisième source d'informations importante de Qualife est *Groupware*, qui regroupe à la fois les mails des collaborateurs, mais également leurs agendas. Ces derniers sont partagés, ce qui permet à chacun de connaître l'emploi du temps de ses collègues ainsi que leurs disponibilités pour fixer des rendez-vous. *GroupeWare* est très utilisé par les collaborateurs et il est disponible en ligne via un navigateur web.

Le site de Qualife est également une source d'informations non négligeable, bien qu'il s'agisse d'informations utiles essentiellement aux personnes extérieures à la Fondation. Il permet cependant de bien comprendre les missions, buts et objectifs de la Fondation. A noter qu'il n'existe à ce jour pas d'intranet.

Enfin, les collaborateurs ont mis en place des stratégies personnelles diverses pour conserver l'information qui circule. Certains prennent des notes personnelles manuscrites qu'ils vont ensuite retranscrire dans le système adéquat (le journal de bord de *Revelate* lorsque cela concerne un participant, ou un dossier personnel dans JAFAR par exemple), d'autres utilisent des dossiers personnels. L'information est ensuite soit classée dans JAFAR soit conservée sur des disques durs externes et des clés USB. L'information est aussi imprimée et conservée dans des classeurs physiques.

5.4.1.2.6 Modèles de documents et procédures

Il existe différents types de modèles de documents, liés aux pratiques des pôles. Il s'agit de procédures, modes d'emploi, fiches projet, guides d'entretien ou encore de modèles de documents administratifs.

Les collaborateurs utilisent aussi des modèles de suivi des modifications pour les documents collaboratifs, ainsi que des schémas de cours et listes d'absences pour le Pôle Formation.

Le travail des collaborateurs étant souvent adapté aux différentes situations et aux participants, nombreux sont les *job coachs* et conseillers qui ont mis en place leurs propres stratégies.

5.4.1.2.7 *Défauts du système d'information*

Concernant les défauts du système d'information, les collaborateurs interrogés en relèvent plusieurs. Tout d'abord, beaucoup d'informations circulent au sein de la Fondation et les canaux sont très variés.

Cela amène les problèmes suivants : la quantité d'information est difficile à gérer et souvent cette information est transmise de manière redondante (mails, séance, ...). Parfois, cette information ne circule pas par les bons canaux. Une information qui nécessiterait d'être conservée par écrit est transmise lors d'une séance et inversement. De plus, les séances des différents pôles ayant lieu des jours différents, il peut y avoir un décalage dans la transmission de l'information aux équipes.

De plus, l'information est stockée à différents endroits (JAFAR et mails entre autres) et son abondance fait qu'il est souvent difficile de la retrouver lorsqu'un collaborateur en a besoin. Comme il n'existe pas de plan de classement clair ou de règles de gestion de l'information, chacun classe ses documents comme il l'entend et cela conduit à une perte évidente d'information. L'absence d'un intranet pour centraliser certaines informations est également à déplorer.

Enfin, la base de données *Revelate* est considérée comme peu ergonomique par certains collaborateurs.

5.4.1.2.8 *Souhaits d'amélioration*

Durant les entretiens, il a été demandé aux collaborateurs d'émettre des souhaits d'amélioration concernant la gestion de l'information dans la Fondation. Des réponses, il est ressorti qu'il était nécessaire d'établir un plan de classement clair afin de savoir où trouver l'information rapidement. Il est nécessaire aussi de mieux transmettre l'information entre les personnes et de formaliser ces échanges. Lorsque ces derniers sont de nature informelle, il est important de s'assurer qu'aucune information primordiale n'est perdue. De plus, si une information concerne l'entier des collaborateurs, il faut faire en sorte qu'elle soit transmise à tous.

L'idée d'un intranet a été également évoquée. Ce dernier permettrait de centraliser les informations, pourrait comprendre une Foire aux questions (FAQ), des modèles de documents et procédures, mais également un moteur de recherche performant pour retrouver l'information plus facilement.

Concernant les séances, il a été relevé que les informations importantes doivent être transmises en début de réunion, afin d'éviter une perte d'information à cause de la

fatigue ou la perte de concentration. Dans la même idée, une diminution du nombre de mails, souvent redondants, serait appréciable. Ce trop-plein d'informations a tendance à noyer les collaborateurs qui finissent par ne pas tout traiter et perdent ainsi des ressources documentaires utiles.

Enfin, en vue d'une meilleure gestion de l'information, il a été proposé de définir des rôles quant à la gestion de l'information, avec des personnes ressources pouvant répondre aux questions des collaborateurs et s'assurer du bon suivi des directives.

5.4.1.3 Précisions concernant les besoins de la Fondation

Suite à ces entretiens et à l'analyse des résultats, il s'est avéré que la Fondation avait essentiellement besoin d'aide pour gérer la circulation de l'information, ainsi que son classement et sa gestion. La suite de ce travail va donc s'axer essentiellement sur cette problématique.

De plus, l'équipe de collaborateurs étant relativement petite (moins de vingt personnes), chacun est au clair sur les compétences de ses collègues. Au besoin, une matrice des compétences est à disposition. Les connaissances de chacun sont ainsi partagées avec intelligence et cet aspect ne nécessite pas un travail de fond.

5.4.2 Cartographie des flux d'information

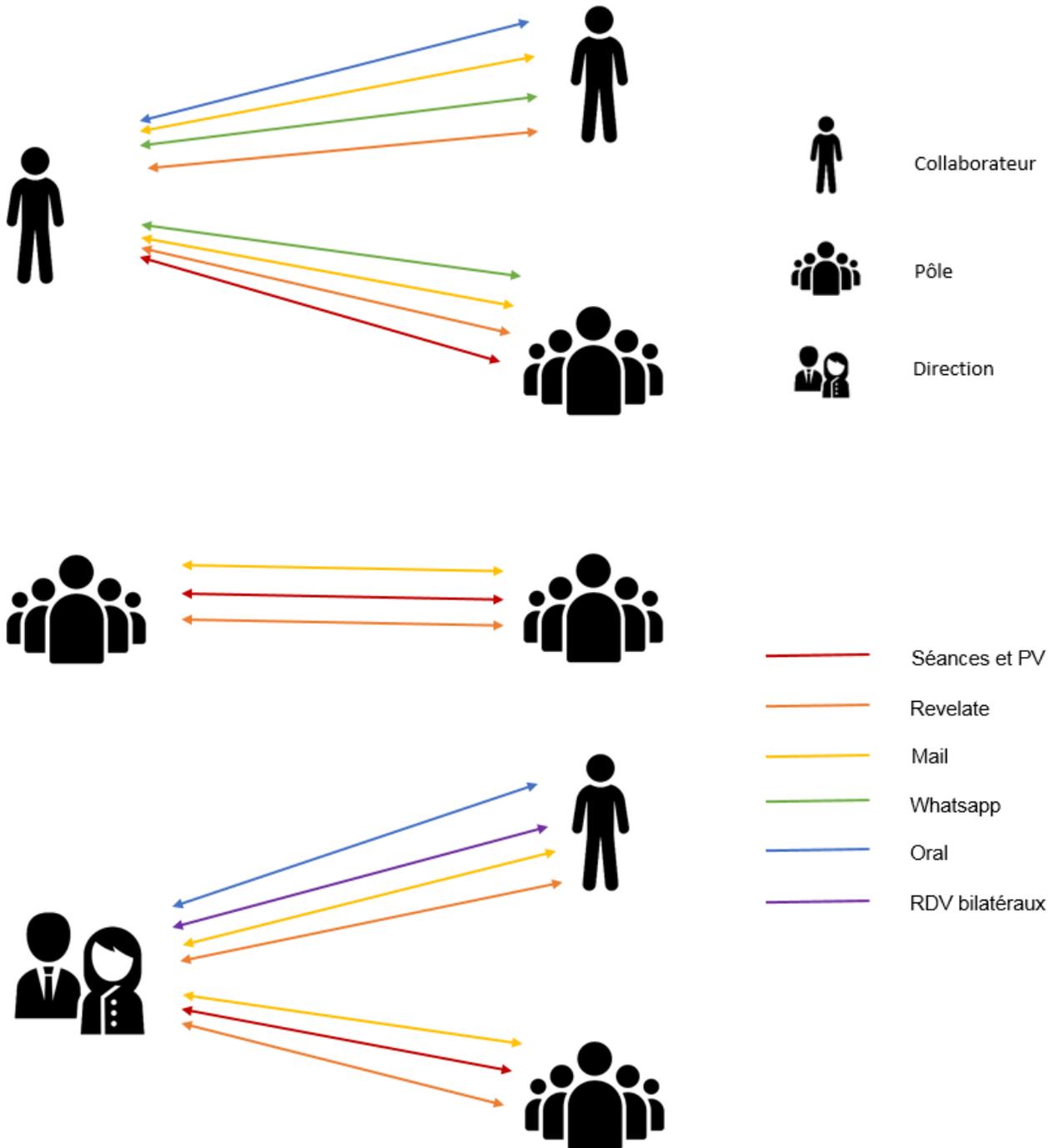
Au sein de la Fondation Qualife, l'information circule par plusieurs biais, en fonction des émetteurs et récepteurs de cette information. Afin de mieux comprendre leur répartition et utilisation, une cartographie des flux a été dessinée. Elle synthétise ces échanges et les moyens de communication utilisés.

En consultant le schéma ci-dessous, nous pouvons observer que le mail est utilisé par les collaborateurs, soit pour des échanges individuels, soit pour une transmission d'informations à plusieurs collaborateurs, voire à un pôle entier.

Les séances sont aussi un moyen de communication de l'information régulier et sont utilisées essentiellement pour discuter en groupe de manière formelle. Elles sont accompagnées d'un PV de séance ou main courante mis à jour avant et après la séance. Les collaborateurs ont également l'habitude d'échanger oralement, de manière formelle ou informelle, une pratique facilitée par les bureaux en *open space*.

Le suivi des participants se fait grâce à la base de données *Revelate*, qui comprend un journal et permet aux collaborateurs de noter leurs interactions avec les participants.

Figure 2 : Cartographie des flux d'information



(Sources des icônes : Coquet 2020, Icon Box 2020, Schmitt 2020)

Parmi les autres types d'échanges, nous pouvons relever l'existence d'un canal *Whatsapp*, que les collaborateurs utilisent pour se transmettre des informations brèves, notamment lorsqu'ils travaillent à l'extérieur.

Enfin, la Direction planifie des échanges oraux formels avec les collaborateurs, lorsqu'elle souhaite échanger directement avec l'un d'entre eux ou privilégie les séances pour transmettre l'information au plus grand nombre. Les mails lui permettent d'atteindre toute l'équipe également.

5.4.3 Méthodes de capitalisation de l'information

Si l'information circule relativement bien au sein de la Fondation, sa capitalisation n'est pas toujours optimale. Il existe des directives ou en tout cas des règles de bon sens qui spécifient où certaines informations doivent être classées et recherchées. Cela est particulièrement clair lorsque cette information touche aux participants et aux partenaires. Elle est alors inscrite dans *Revelate*, la base de données métier de la Fondation et dans le carnet d'adresse *Groupware*.

Mais d'autres informations circulent entre les collaborateurs, notamment des mails indiquant l'emplacement d'un nouveau document sur le serveur JAFAR, ou transmettant des articles pouvant générer de l'intérêt pour les collaborateurs. Ce sont ces informations qui posent problème car personne ne sait où les classer et chacun y va donc de sa propre logique (dossier personnel dans JAFAR, arborescence de dossiers-mails dans *Groupware*), ce qui mène à une perte d'information énorme, car les collaborateurs ne savent souvent plus où ils l'ont classée.

De plus, avec l'arrivée de la cellule de veille et donc la transmission d'informations supplémentaires, il est nécessaire de trouver un moyen efficace d'aider les collaborateurs à gérer l'information qu'ils reçoivent.

5.5 Outils de gestion de l'information

Comme il a été précisé plus haut (chapitre 5.4.1.3), la Fondation Qualife rencontre des difficultés essentiellement pour la gestion de son information. Cette dernière circule via de nombreux canaux, parfois sans que les collaborateurs soient certains d'avoir choisi le bon canal, et régulièrement de manière redondante. Il est également difficile pour eux de capitaliser correctement cette information, puisque chacun la classe à sa façon, voire ne la classe pas du tout.

Afin de pallier ce problème, ce chapitre va inventorier de manière non-exhaustive les différents outils permettant de transmettre et de capitaliser l'information pour une meilleure gestion de cette dernière.

5.5.1 Le Content Management System (CMS)

Le *Content Management System* ou Système de gestion de contenu est « une catégorie de logiciels qui permettent de concevoir, gérer et mettre à jour des sites web ou des applications mobiles de manière dynamique » (Journal du net 2019). Ces logiciels permettent d'organiser l'information et de la structurer en séparant la forme du contenu. Parmi ces logiciels, on trouve notamment *Wordpress*, *Joomla* et *Drupal* (Journal du net 2019).

Un CMS peut proposer de nombreuses fonctionnalités qui, réunies dans un même écosystème informatique, permettent de gérer différents outils de l'entreprise (agenda, documents, flux RSS, etc.) (Carlier 2012, p. 218). Ainsi, le CMS permet de réunir sur une seule plateforme de nombreux services nécessaires à l'entreprise.

5.5.2 L'intranet et le portail d'entreprise

Un intranet est « un ensemble de services internet (par exemple un serveur web) internes à un réseau local » (Pillou 2012). Il permet de mettre à disposition des collaborateurs toutes les informations et la documentation nécessaires à leur travail et ce, sans que le coût soit trop élevé (Pillou 2012). De plus, un intranet peut offrir de nombreuses fonctionnalités, dont :

- Un moteur de recherche interne permettant d'accéder à l'information de manière simple.
- Un annuaire du personnel
- Un réservoir de procédures, documents techniques, etc.
- Une page regroupant les actualités de l'entreprise
- Etc.

(Pillou 2012)

De même, un portail d'entreprise est un intranet qui permet également d'accéder aux données du système d'information, grâce à une interface unique (Pillou 2011). « L'enjeu de ce portail est de chercher à centrer l'utilisateur au sein du système d'information » (Pillou 2011). Cela permet également de ne pas multiplier les outils pour accéder aux services et données de l'entreprise.

5.5.3 Le logiciel collaboratif

Un logiciel collaboratif de type *Slack* ou son pendant *open source Mattermost*, est une plateforme qui permet les échanges de messages, de fichiers ou encore liens URL (Slack 2020). Dans le cas de *Slack*, l'information est organisée en groupes de discussions (canaux) qui permettent de canaliser les échanges en fonction des thématiques (Slack 2020). La plateforme réduit le nombre d'envois de mails puisque tout passe par les canaux, y compris les pièces jointes. Enfin, les historiques des discussions est consultable et recherchable, ce qui permet de retrouver plus facilement l'information (Slack 2020).

5.5.4 La base de données

Une base de données, comme son nom l'indique, permet de stocker des données de manière ordonnée. (Pillou 2018) Elle a également pour but « de mettre [ces] données à disposition des utilisateurs pour une consultation, une saisie ou bien une mise à jour » (Pillou 2018). Une base de données sert donc essentiellement à classer de l'information de manière structurée et à la mettre à disposition des utilisateurs.

5.5.5 Le plan de classement

Pour expliquer précisément ce qu'est un plan de classement, voici une définition tirée du *guide des bonnes pratiques concernant le plan de classement et l'intégration du plan de classement sur une arborescence* de la République et du canton de Genève (2016) « Un plan de classement est une structure hiérarchique qui organise la constitution de dossiers et le rangement des documents en plusieurs niveaux. Il fixe la mise en ordre intellectuelle et matérielle de tous les documents émis ou reçus par un service ».

Si un plan de classement peut être utilisé dans le cadre de l'archivistique, il est très utile également lorsqu'il s'agit d'organiser une arborescence de documents pour une entreprise, car il permet de retrouver plus facilement l'information. Cette dernière est en effet classée avec précision et de manière univoque (République et canton de Genève 2016). Enfin, un plan de classement peut s'accompagner de règles de nommage des fichiers pour une meilleure uniformisation des entrées.

5.6 Outils de gestion des connaissances

Bien que la Fondation ait essentiellement besoin d'une solution pour gérer et structurer son information, il semble pertinent de fournir dans ce travail quelques pistes de gestion des connaissances pour optimiser le partage au sein de la Fondation.

5.6.1 Retours d'expériences (REX)

Le retour d'expérience est un processus qui permet à un individu de revenir sur un événement antérieur en le formalisant (Wybo 2012). Il peut être réalisé de manière informelle, mais en entreprise ce processus est davantage structuré par la hiérarchie (Wybo 2012). Le retour d'expérience est très utile pour identifier les problèmes, rectifier la trajectoire d'un projet ou amener le progrès.

Dans son article sur le retour d'expérience, J.-L. Wybo (2012) identifie plusieurs approches du retour d'expérience. Il explique ainsi qu'un retour d'expérience peut être une « source de progrès des organisations », une « source de progrès dans l'action et la formation » ou encore un « outil d'analyse critique des situations de crise » (Wybo 2012).

Ces exemples nous permettent de relever que le retour d'expérience permet à l'entreprise de s'améliorer en revenant sur des situations antérieures pour pallier les erreurs ou manquements. Somme toute, les retours d'expérience ont pour rôle d'inciter l'entreprise à apprendre de ses expériences passées, de celles existant en dehors de ses murs et de s'améliorer de manière continue.

5.6.2 Le Wiki

Dans un esprit de partage de l'information et de mise en commun des connaissances, on peut également citer le Wiki comme outil de gestion des connaissances. Selon Wikipédia, un Wiki est « une application web, qui permet la création, la modification et l'illustration collaborative de pages à l'intérieur d'un site web » (Wiki 2020).

Le Wiki permet aux collaborateurs de travailler ensemble en modifiant des pages pour y ajouter des informations et compléter ainsi une base de connaissances. Enfin, les collaborateurs peuvent également ajouter des documents au Wiki, afin de centraliser les informations en un seul endroit, plutôt que de les conserver sur les ordinateurs de chacun (Carlier 2012, p. 186).

5.7 Principaux problèmes et propositions de solutions

De l'état des lieux de la gestion des connaissances de la Fondation, il est ressorti deux problèmes principaux. Tout d'abord, la Fondation possède trop de canaux de transmission de l'information et les collaborateurs ne savent pas toujours lesquels doivent être utilisés pour quoi, ce qui amène à des redondances lors de la transmission de l'information. Ensuite, l'information transmise au sein de la Fondation est stockée

par chacun selon un classement individuel qui rend la récupération de l'information compliquée.

5.7.1 Solutions envisagées pour les canaux de communication

La Fondation compte six canaux de communication pour l'information. Les mails, les discussions *Whatsapp*, les échanges oraux, les séances d'équipe et communes, la base de données *Revelate* et les entretiens bilatéraux entre collaborateur et responsable. Parmi tous ces canaux, il n'est pas toujours facile de savoir comment transmettre l'information aux personnes concernées. De plus, il arrive régulièrement que l'information soit transmise plusieurs fois.

Pour pallier ce problème, la Fondation a choisi de centraliser les transmissions d'informations internes via une seule plateforme : *Mattermost*. La plateforme et le projet sont décrits en détails au chapitre 5.7.3.

Afin d'accompagner ce changement et de clarifier l'utilisation de chaque canal de transmission de l'information, un document récapitulatif sera mis à disposition des collaborateurs (voir l'annexe 12).

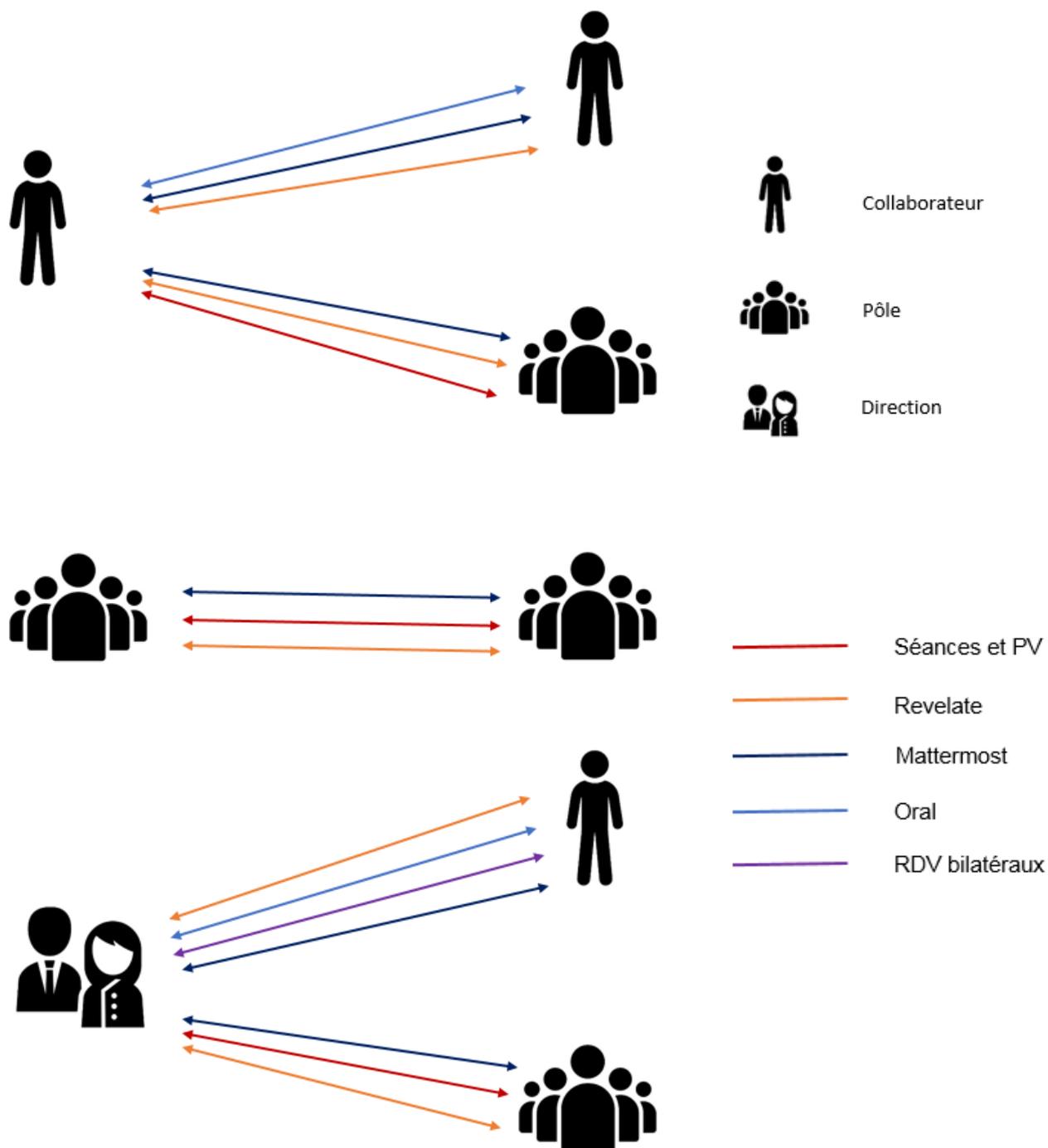
5.7.1.1 Cartographie des flux d'information avec *Mattermost*

Afin de permettre une meilleure visualisation des changements dans l'organisation de la transmission de l'information avec l'arrivée de *Mattermost*, voici ci-après une nouvelle cartographie des flux.

Comme nous pouvons le constater sur cette cartographie, deux canaux de transmission de l'information à l'interne ont disparu pour être remplacé par *Mattermost*. Il s'agit des mails et de *Whatsapp*. Ces canaux sont beaucoup utilisés par les collaborateurs pour tout transfert d'information, parfois avec des transferts de mails à tous lorsque ces derniers pouvaient potentiellement intéresser plusieurs collègues. Ces pratiques ont notamment pour conséquence d'augmenter le flux d'information reçu par chaque collaborateur et de rendre ces dernières plus difficile à traiter de par leur volume. *Whatsapp* quant à lui sert aux transmissions d'information brève, mais son utilisation ajoute un canal supplémentaire à consulter ou à dérouler pour retrouver une information.

De ce fait, concentrer sur *Mattermost* les échanges d'information courants pour que tout se trouve sur la même plateforme – qui par ailleurs possède un moteur de recherche pour retrouver l'information – semble être une solution intéressante.

Figure 3 : Cartographie des flux d'information avec *Mattermost*



5.7.2 Solutions envisagées pour le stockage de l'information

L'information est actuellement stockée dans le serveur de la Fondation, JAFAR, ainsi que dans *Revelate* (base de données) et dans les dossiers personnels des collaborateurs. Jusqu'ici, les informations reçues par mail et notamment les articles ou les liens intéressants envoyés par des collaborateurs, sont classés dans une arborescence de dossiers mails. Ce n'est cependant pas une pratique de tous les collaborateurs.

Cette manière de classer l'information rend sa récupération peu aisée et beaucoup d'informations sont perdues.

Il existe une double solution à ce problème : d'une part, il s'agit de repreciser grâce à un plan de classement et éventuellement à une réorganisation des dossiers, où l'information doit aller sur le serveur JAFAR.

D'autre part, les informations comme des articles trouvés par un collaborateur et pouvant intéresser ses collègues seront transmis non plus via mail comme c'était auparavant le cas, mais sur la plateforme *Mattermost*. La plateforme permettant de mener des recherches par mots-clés, retrouver l'information sera plus aisé.

5.7.3 Projet Mattermost

Mi-mai, la Direction de Qualife a démarré un projet d'utilisation de la plateforme *Mattermost*. En effet, la Fondation était consciente que la transmission de l'information et sa gestion se faisaient difficilement entre les collaborateurs. Elle a donc voulu réduire le nombre de canaux de communication en centralisant sur une seule plateforme les échanges d'information courts, ainsi que la transmission de certains documents et les mises à jour des procédures. Ces échanges se faisaient auparavant par mails et par *Whatsapp*.

5.7.4 La plateforme Mattermost

Mattermost est une plateforme d'échange de messages instantanés, *open source* et disponible en ligne (Mattermost 2020a). La plateforme peut être installée sur le serveur de l'entreprise et lui permet d'accéder à un espace d'échange, divisé en canaux pour les groupes de travail, avec un espace commun appelé « centre-ville » pour les échanges avec l'entier de l'équipe (Mattermost 2020a). *Mattermost* existe aussi sous forme d'application mobile, ce qui permet aux collaborateurs d'y accéder au moyen de leur smartphone professionnel depuis n'importe où (Mattermost 2020b).

La Fondation a décidé de mener des tests sur cet outil suite au retour d'expérience de leur informaticien à partir de mi-mai 2020. Le but à terme est de réduire la quantité de mails échangés par l'équipe et de simplifier la mise à disposition des informations et de la documentation interne.

Comme la gestion de l'information fait partie intégrante de mon cahier des charges pour ce travail, je participe activement à ce projet.

5.7.4.1 Architecture de la plateforme et organisation de l'information

L'architecture de *Mattermost* est relativement simple. Elle se compose de *Teams*, canaux privés et publics, et messages (discussions à deux). La plateforme possède également un moteur de recherche performant et propose une indexation des messages par des tags (*Mattermost 2020c*). Il est également possible d'échanger des fichiers et des liens sur la plateforme (*Mattermost 2020c*).

5.7.4.1.1 Teams

Les *Teams* sont des espaces d'échanges dans lesquels se trouvent les canaux privés et publics, la messagerie et le système de recherche d'information. En fonction de la taille de l'entreprise et du rôle du collaborateur, ce dernier accédera à une ou plusieurs *Teams* (*Mattermost 2020c*). Dans chaque *Team* se trouve par défaut un canal public intitulé « Centre-ville » et un canal public intitulé « Hors-sujet ».

5.7.4.1.2 Canaux privés et publics

Les canaux privés et publics sont des groupes d'utilisateurs. Ces derniers permettent de travailler en groupe sans forcément que l'entier de l'équipe reçoive l'information. Les canaux publics sont accessibles par l'entier des collaborateurs, tandis que les canaux privés ne peuvent être rejoints que sur invitation (*Mattermost 2020c*). Le « Centre-ville » est un exemple de canal public dans lequel tous les collaborateurs sont inscrits d'office (*Mattermost 2020c*).

5.7.4.1.3 Messages

Les messages sont en fait un *chat* qui permet des échanges rapides entre les collaborateurs, deux par deux.

5.7.4.1.4 Tags et recherche d'information

La recherche d'information se fait par mots-clés sur *Mattermost*. Elle peut se faire en langage naturel ou en langage contrôlé grâce à des tags. Une fois un mot inscrit dans la barre de recherche, les conversations dans lesquelles il se trouve apparaissent sous la barre de recherche et le mot est surligné en jaune (*Mattermost 2020c*). *Mattermost*

propose aussi un certain nombre de fonctionnalités permettant des recherches plus précises, notamment pour rechercher dans un canal spécifique ou avant/après une date (Mattermost 2020d).

5.7.4.2 Rôle de la plateforme chez Qualife

Comme nous pouvons le voir dans la cartographie des flux d'information, ainsi que dans l'état des lieux de la gestion des connaissances de la Fondation, les collaborateurs échangent beaucoup et avec des moyens variés. Les mails sont particulièrement utilisés, mais également *Whatsapp* pour tout ce qui se rapporte à des échanges d'information rapides.

Lors des entretiens menés auprès des collaborateurs, plusieurs d'entre eux ont relevé qu'il y a avait énormément d'informations qui circulaient, mais qu'ils ne parvenaient pas toujours à tout consulter, retenir ou classer. La pluralité des supports s'avère être un problème pour plusieurs collaborateurs qui doivent souvent jongler entre plusieurs outils. Dans ces circonstances, retrouver la bonne information est aussi un problème majeur. Centraliser un maximum l'information en utilisant *Mattermost* est une solution possible à ce problème.

5.7.4.3 Organisation de la plateforme chez Qualife

L'organisation de la plateforme a été déterminée par le groupe de projet, en collaboration avec la Direction de la Fondation. Cette dernière comprendra donc :

- Une Team comprenant tous les collaborateurs ;
- Des canaux publics pour les activités de la Fondation ;
- Des canaux privés pour les projets et groupes de travail, ainsi que pour les échanges dans les Pôles.

De plus, afin de faciliter la recherche d'information, il a été décidé qu'une liste de tags sera mise à disposition des collaborateurs, afin qu'ils puissent « thématiser » leurs messages importants.

5.7.4.4 Accompagnement à l'utilisation de la plateforme

Une formation à l'utilisation de la plateforme pour les collaborateurs a été mise en place. Dès début juin, les collaborateurs ont été encouragés à s'inscrire sur la plateforme et à la découvrir avant la formation. Le but est de passer à l'utilisation courante de *Mattermost* début juillet.

En complément à la formation, un soutien à l'utilisation de la plateforme est proposé par l'équipe de projet. Les collaborateurs peuvent lui poser leurs questions

individuellement ou via un canal dédié sur *Mattermost*. Durant la phase de découverte de la plateforme, les questions dont la réponse nécessite une discussion de l'équipe de projet et les remarques des collaborateurs sont répertoriées dans un document par l'équipe de projet afin d'adapter la plateforme au mieux.

5.7.5 Accompagnement au changement

L'accompagnement au changement pour la partie de ce travail sur la gestion de l'information et des connaissances s'est déroulé de manière moins structurée que pour la partie sur la cellule de veille. En effet, la gestion des connaissances n'était pas liée à un projet en particulier, il s'agissait plus d'une évaluation de la situation et de proposition de recommandations pour améliorer la circulation de l'information.

Cependant, le projet *Mattermost*, qui s'est greffé en cours de mandat a nécessité un accompagnement au changement. Il s'est essentiellement agi de présenter l'outil à l'équipe et d'initier les collaborateurs à son utilisation. En l'occurrence, le changement a été assez rapide et soudain, la Direction ayant évalué la situation, formé une équipe de projet, créé une vision et diffusé cette dernière. (étapes 1 à 4 de Kotter) en quelques semaines. La formation des collaborateurs à l'utilisation de *Mattermost* représente l'étape 5 de Kotter et le projet en est actuellement à l'étape 6, avec la mise en service de la plateforme pour tous les collaborateurs. Le projet devra être accompagné par la suite, afin de s'assurer de son bon déroulement et que les collaborateurs y adhèrent.

5.8 Recommandations

Le chapitre de ce travail traitant de la gestion des connaissances a pour but de faire un état des lieux, des recommandations et d'aider au développement de l'une de ces recommandations, si le temps le permet. Voici les recommandations inspirées de l'état des lieux.

5.8.1 Continuer à utiliser *Mattermost*

Dès le mois de juillet, la plateforme *Mattermost* a été mise en service pour tous les collaborateurs de la Fondation. L'outil a rencontré un bon accueil de la part des collaborateurs, qui se sont rapidement mis à l'utiliser pour leurs communications à l'interne.

Afin que l'outil puisse faire ses preuves, il serait intéressant de continuer à l'utiliser durant au moins deux mois, lors d'une phase pilote. Cette période permettrait aux collaborateurs de s'habituer à son utilisation, mais également de relever les éventuels

problèmes rencontrés et de laisser à l'équipe de projet le temps de proposer des solutions adéquates.

Au terme de cette période d'essai, l'équipe de projet pourrait alors apporter les modifications nécessaires à l'architecture des canaux de *Mattermost* pour que la plateforme corresponde au plus près aux besoins des collaborateurs.

Enfin, si la Direction de la Fondation et les collaborateurs sont satisfaits par l'outil, une utilisation sur le long terme est à envisager.

5.8.2 Mise en place d'un plan de classement

Un des problèmes énoncés lors de l'état des lieux de la gestion de l'information est que les collaborateurs éprouvent des difficultés à savoir où trouver certains documents, notamment sur le serveur JAFAR. Dès lors, pour leur faciliter l'accès et éventuellement réorganiser le classement de certains dossiers, il pourrait être intéressant de créer un plan de classement. Ce dernier serait consultable par les collaborateurs et permettrait à chacun de retrouver le document ou le dossier qu'il cherche grâce à une arborescence claire.

5.8.3 Adopter des bonnes pratiques

Au-delà de l'implémentation de nouveaux outils, la Fondation a besoin de suivre des bonnes pratiques en matière de gestion de l'information afin de s'améliorer dans ce domaine et d'éviter de tomber dans certains pièges. Voici quelques-unes de ces bonnes pratiques.

5.8.3.1 Savoir choisir le canal idoine pour transmettre une information

De par l'organisation de l'information chez Qualife, il est nécessaire que les collaborateurs puissent facilement déterminer par quel moyen l'information qu'ils souhaitent partager doit être transmise. A cette fin, un document récapitulatif de l'utilisation de chaque canal a été rédigé et se trouve à l'annexe 12 de ce travail. Ce document est bref et permettra aux collaborateurs hésitants de trouver rapidement une réponse à leur question.

5.8.3.2 Ne pas répéter l'information

Lors de l'état des lieux de la gestion de l'information mené en avril dernier, il est apparu que l'information était souvent répétée et transmise de manière redondante par plusieurs biais (mails, séances, annonces dans l'*open space*, etc.). S'il est important de transmettre l'information utile aux collaborateurs, il est cependant tout autant

nécessaire de s'assurer qu'elle atteint les bonnes personnes et qu'elle ne génère pas du « bruit informationnel » en étant répétée à plusieurs reprises.

Les collaborateurs seront donc invités à choisir un seul canal par lequel l'information sera transmise, en fonction de la nature de cette dernière, et de s'y tenir. Pour cela, ils peuvent s'aider du document récapitulatif (annexe 12) pour le choix du canal et faire appel à leur bon sens.

5.8.3.3 Trier l'information reçue

Grâce à ces nouvelles pratiques, l'information circulant au sein de la Fondation devrait pouvoir être canalisée. Il est cependant important que les collaborateurs prennent l'habitude de trier l'information qui leur est transmise en déterminant à la première consultation si cette dernière leur est utile par la suite ou non. Dans le premier cas, ils pourront la conserver dans un dossier personnel ou simplement noter comment la retrouver via *Mattermost*, et dans le second cas, ils pourront simplement la jeter s'il s'agit d'une information transmise par mail par exemple.

Le but à terme est de faire en sorte que les collaborateurs ne conservent pas inutilement des documents qu'ils ne consulteront jamais et qui encombrent leur espace de travail virtuel.

5.8.3.4 Suivre le plan de classement

Si un plan de classement est mis en place, ce dernier devra être consulté par les collaborateurs en cas de besoin pour une meilleure organisation des informations et un gain de temps. Le plan de classement a pour but de permettre aux collaborateurs de mieux classer et plus tard retrouver l'information.

5.8.3.5 Capitaliser les compétences et favoriser les retours d'expérience

Enfin, terminons par une bonne pratique en matière de gestion des connaissances. Il est important pour Qualife de capitaliser les compétences de ses collaborateurs ; ces derniers ont des profils variés et complémentaires, et possèdent donc des compétences propres à leur parcours. Il est important que leurs compétences, bien que déjà connues parmi les collaborateurs, soient répertoriées pour être consultées par de nouveaux arrivants par exemple. De plus, il est nécessaire qu'un collaborateur ayant suivi une formation externe ou un séminaire puisse en faire un retour d'expérience, afin de partager ces nouvelles connaissances avec le reste de l'équipe.

5.8.4 Recommandations choisies pour un développement

5.8.4.1 Développement de *Mattermost*

Au cours de ce travail, la Fondation a choisi de mettre en place la plateforme *Mattermost* dans le but de diminuer le nombre de canaux de communication et de centraliser les transmissions d'informations internes sur un seul outil.

La gestion des connaissances étant au centre de mon mandat, il semblait tout à fait logique que je participe à ce projet dès son commencement. J'ai donc pris part à la réflexion autour de l'organisation des canaux et de l'indexation des messages, ainsi qu'à la réflexion globale sur l'architecture de la plateforme.

Au cours de cette partie du projet, j'ai également participé à l'élaboration d'une formation pour les collaborateurs de Qualife, sous forme d'apports théoriques et d'exercices pratiques, le but étant de montrer l'utilisation de la plateforme tout en insistant sur son utilisabilité et son ergonomie.

Durant les mois de juillet et août, la plateforme a été officiellement mise en service et les collaborateurs de Qualife ont été très fortement encouragés à l'utiliser pour toutes les communications internes. Un canal public a été créé pour répondre à toutes les questions des collaborateurs concernant l'utilisation de la plateforme. Le groupe de projet a également élaboré un document récapitulatif des questions nécessitant une discussion entre les membres du projet et ne pouvant pas être traitées rapidement.

Au début du mois de septembre, le groupe de projet présentera ses premières conclusions sur l'expérience à la Direction de la Fondation et proposera des solutions d'amélioration pour la suite. Ayant été engagée pour poursuivre mon mandat au sein de la Fondation, je continuerai à suivre ce projet dans les mois suivant la fin de mon travail de Master.

5.8.4.2 Création d'un plan de classement

La création d'un plan de classement est la seconde recommandation que la Fondation m'a demandé de réaliser. Ce plan de classement a pour but d'aider les collaborateurs à mieux comprendre l'organisation des dossiers dans JAFAR, à penser une nouvelle organisation simplifiée de ces derniers et à amener les collaborateurs à classer plus efficacement la documentation générée par leur travail.

Pour mettre en place ce plan de classement, j'ai tout d'abord étudié l'architecture des dossiers dans JAFAR afin d'en connaître l'organisation et la logique. Je me suis aussi aidée d'un document descriptif de l'arborescence de dossiers réalisé par Mme J.

Mathey (Fondation Qualife 2018d). Une fois la logique comprise, j'ai réalisé un premier brouillon d'une nouvelle arborescence. Pour cela, j'ai notamment regroupé certains dossiers portant sur des thématiques similaires et ai imaginé de nouveaux noms lorsque les noms initiaux n'étaient pas clairs. Ce premier jet a été présenté à Mme J. Mathey afin de recueillir ses premières impressions et remarques. Des schémas de l'ancienne arborescence et de la nouvelle se trouvent aux annexes 13a et 13b.

Pour soutenir cette démarche, un tableau récapitulatif des contenus de chaque dossier a été réalisé. Les collaborateurs pourront ainsi le consulter ou consulter le plan de classement pour classer leurs documents aux bons endroits. Ce tableau se trouve à l'annexe 14.

Un autre outil lié au plan de classement qui a été mis en place est une liste des directives et bonnes pratiques en matière de nommage de fichiers et de dossiers. Ces bonnes pratiques s'inspirent des règles de nommage des fichiers du canton de Genève (République et canton de Genève 2015). Pour ce travail, j'ai sélectionné parmi les règles précitées celles qui avaient du sens pour la Fondation Qualife, en ai ajouté d'autres à la demande de Mme J. Mathey et ai regroupé le tout dans un tableau. Ce dernier se trouve à l'annexe 15.

6. Conclusion

Ce travail avait pour but de mettre en place un dispositif de veille ainsi qu'une aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife. Il était très concret puisqu'il s'agissait de construire le dispositif de veille de A à Z, de le tester et le prendre en main, ainsi que de former les collaborateurs à son utilisation. L'outil retenu pour ce dispositif est la plateforme Sindup, qui a été paramétrée, présentée et mise à disposition des collaborateurs au cours du mois de juillet. La veille pourra démarrer début septembre, avec trois axes de veille principaux à traiter. La diffusion se fera par newsletter, d'abord à l'interne puis à l'externe dans un second temps.

Concernant la partie sur la gestion des connaissances, après l'évaluation de la situation, il a été question d'accompagner la Fondation dans la mise en place et la prise en main de la plateforme *Mattermost*, ainsi que de simplifier leur plan de classement. *Mattermost* est entré en phase de test au début de l'été et cette dernière prendra fin début septembre. L'équipe de projet et la Direction feront le point à ce moment-là pour décider de la suite.

Ce travail a été réalisé dans un cadre particulier ; au départ, il était prévu que je travaille à la Fondation, afin de mieux comprendre le fonctionnement de Qualife. Le contexte lié au Covid-19 a cependant rendu cette organisation impossible. Dans ce contexte incertain, la Fondation m'a également demandé de mettre en place une veille en urgence sur la situation du marché de l'emploi au cours de la crise. Cette démarche m'a permis de tester l'outil WebSO+, mais a aussi ralenti la réalisation de certaines tâches. Avec un peu de recul, il aurait été possible de réaliser ce travail de manière plus efficiente, notamment en ce qui concerne le choix de l'outil de veille.

Dans l'ensemble, ce travail a été un challenge particulièrement intéressant et complet, car il a permis d'aborder tous les aspects de la veille, et certains points de gestion de projet. En termes de gestion des connaissances, il a été intéressant du point de vue de l'analyse des pratiques et de la recherche de solutions adéquates.

En tant qu'étudiante, il est facile de se contenter de solutions ou recommandations théoriques, mais lorsque l'on se retrouve dans un contexte pratique, ces dernières ne suffisent souvent pas. Ce travail était une plongée dans la pratique ; l'importance de trouver des solutions concrètes était au cœur de ce mandat et m'a permis d'aborder les problèmes rencontrés avec un regard plus réaliste. En tant que jeune professionnelle, cette expérience a été particulièrement formatrice.

Bibliographie

AFNOR, 1989. Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille. Paris : Afnor, 1998. AFNOR XP X 50-053

Audit. *Wikipédia : l'encyclopédie collaborative* [en ligne]. Dernière modification de la page le 10 février 2020 à 22:46. [Consulté le 15 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Audit&oldid=167282242>

BALMISSE, Gilles et MEINGAN, Denis, 2008. *La veille 2.0 et ses outils*. Paris : Lavoisier, 2008. Management informatique. ISBN 978-2-74621-929-8

BESSION, Bernard et POSSIN, Jean-Claude, 2002. *L'audit d'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective*. Paris : Dunod, 2002. 2^{ème} éd. ISBN 978-2-10006-699-5

BEYLIER, Cyril, 2007. *Une approche collaborative de gestion des connaissances, application à une PME du secteur ingénierie mécanique* [en ligne]. Grenoble I : Université Joseph-Fourrier. Thèse de doctorat. [Consulté le 19 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00185772/document>

BISSON, Christophe, 2013. *Guide de gestion stratégique de l'information pour les PME*. Paris : Les 2 Encres, 2013. Collection Sciences et savoirs. Entreprise. ISBN 978-2-35168-616-4

CARLIER, Alphonse, 2012. *Intelligence économique et knowledge management*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2012. ISBN 978-2-12-465367-6

DIGIMIND INTELLIGENCE, 2020. *Digimind Intelligence Functional Presentation* [document PDF].

FONDATION QUALIFE, 2018a. A propos de la Fondation Qualife. *Fondation Qualife* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://qualife.ch/fondation/fondation-qualife/#mission>

FONDATION QUALIFE, 2018b. Bienvenue sur le site de la Fondation Qualife. *Fondation Qualife* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://qualife.ch/fondation/>

FONDATION QUALIFE, 2018c. Formation – Qualife. *Fondation Qualife* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://qualife.ch/fondation/formation-2/#presentation>

FONDATION QUALIFE, 2018d. *Organisation interne - revue de l'arborescence 21/07/2018*.
Document interne à l'entreprise.

FONDATION QUALIFE, 2019. *Descriptif Projet cellule veille*. 5 octobre 2019.
Document interne à la Fondation

GUILHON, Alice et MOINET, Nicolas [éd. scientifiques], 2016. *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*. Montreuil : Pearson France, 2016. Apprendre, toujours. ISBN 978-2-3260-0122-0

HEG, 2017. Formation en veille stratégique. *Haute école de gestion de Genève* [en ligne]. [Consulté le 28 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.hesge.ch/heg/formation-continue/cas/vs/formation-en-veille-strategique>

HERMEL, Laurent, 2010. *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*. La Plaine-Saint-Denis : AFNOR, 2010. ISBN 978-2-12-465247-1

IANI, Matteo, 2018. L'intelligence économique doit se professionnaliser dans les entreprises. *Agefi* [en ligne]. 30 octobre 2018 [Consulté le 12 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.agefi.com/home/entreprises/detail/edition/online/article/la-veille-et-lintelligence-economique-sont-devenues-strategiques-pour-la-prise-de-decision-dans-les-pme-particulierement-pour-lindustrie-le-theme-a-ete-discute-lors-de-la-conference-482550.html>

JOURNAL DU NET, 2019. Système de gestion de contenu : qu'est-ce qu'un CMS ? *Le Journal du Net* [en ligne]. Mis à jour le 10 janvier 2019. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203349-cms-content-management-system-definition-traduction-et-acteurs/>

KOTTER, John, 2015. *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*. Montreuil : Pearson France, 2015. ISBN 978-2-7440-6638-2

LESCA, Humbert et SCHULER, Maria, 1998. Veille stratégique : comment ne pas se noyer sous les informations [en ligne]. In : *Economies et sociétés*, Sciences de gestion, série S.G., n°2/1998, pp. 159-177. [Consulté le 11 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.veille-strategique.org/docs/1998-lesca-schuler.pdf>

LE VEN, Eric, 2018a. Des outils gratuits pour faire sa veille. *Archimag, guide pratique*. N° 63, pp. 58-59. ISSN 2260-1708

LE VEN, Eric, 2018b. Choisir son logiciel de veille. *Archimag, guide pratique*. N° 63, pp. 60-68. ISSN 2260-1708

MADINIER, Hélène, 2015a. *Organisation de la veille* [présentation PowerPoint]. Support de cours : Cours « Veille stratégique 1 », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2015-2016

MADINIER, Hélène, 2015b. *Le cycle du renseignement* [présentation PowerPoint]. Support de cours : Cours « Veille stratégique 1 », Haute école de gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2015-2016

MADINIER, Hélène, 2018. *WebSO+, une plateforme de veille à bas coût : résultats du projet Interreg WebSO+*. [présentation PowerPoint]. 21 juin 2018. Présentation réalisée dans le cadre de la semaine des 100 ans de la filière Information documentaire de la Haute école de gestion de Genève en juin 2018

MADINIER, Hélène et WUILLEMIN, Claire, 2019. *WebSO+, plateforme de veille multifonctionnelle : guide d'utilisation* [document PDF]. Mise à jour le 9 mai 2019

MADINIER, Hélène, 2020. *TM point de situation et question WebSO+* [message électronique]. 27 avril 2020.

MATTERMOST, 2020a. Product overview. *Mattermost* [en ligne]. [Consulté le 2 juin 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://docs.mattermost.com/overview/product.html#about-the-mattermost-open-source-project>

MATTERMOST, 2020b. Pricing-features-comparison. *Mattermost* [en ligne]. [Consulté le 8 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://mattermost.com/pricing-feature-comparison/>

MATTERMOST, 2020c. Welcome to Mattermost - Mattermost 5.23 documentation. *Mattermost* [en ligne]. [Consulté le 9 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://docs.mattermost.com/help/getting-started/welcome-to-mattermost.html#what-is-mattermost>

MATTERMOST, 2020d. Searching Mattermost 5.23 documentation. *Mattermost* [en ligne]. [Consulté le 9 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://docs.mattermost.com/help/getting-started/searching.html>

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2019. Petites et moyennes entreprises. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. [Consulté le 22 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises/pme.html>

PERE, Stéphanie, 2015. *Gestion des connaissances et pratiques collaboratives à travers l'audit d'un intranet dédié au Business Development : le cas d'un cabinet d'audit et de conseil* [en ligne]. Paris : Cnam. Mémoire pour obtenir le titre de « Chef de projet en ingénierie documentaire ». [Consulté le 26 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://pdfs.semanticscholar.org/e86a/c2df473b5f2ced6a9b8ce5f501fa2421a450.pdf>

PETIT ROBERT, 2009. *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : Dictionnaires Le Robert, 2009. ISBN 978-2-84902-386-0

PILLOU, Jean-François, 2011. Portails d'entreprise (enterprise portals). *Comment ça marche* [en ligne]. Mis à jour le 19 avril 2011. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.commentcamarche.net/contents/328-portails-d-entreprise-entreprise-portals>

PILLOU, Jean-François, 2012. Intranet et Extranet. *Comment ça marche* [en ligne]. Mis à jour le 30 octobre 2012. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.commentcamarche.net/contents/324-intranet-et-extranet>

PILLOU, Jean-François, 2018. Bases de données, introduction. *Comment ça marche* [en ligne]. Mis à jour le 12 avril 2018. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.commentcamarche.net/contents/104-bases-de-donnees-introduction>

PRAX, Jean-Yves, 2019. *Manuel de knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Malakoff : Dunod, 2019. 4^e édition. Management / Leadership. ISBN 978-2-10-079373-0

RAFFESTIN, Anne-Laure [coordinatrice], [2011 ?]. Regards croisés sur la veille. *Cadd E-reputation, RegionsJob* [en ligne]. [Consulté le 12 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/captainjob/ebook-regards-croiss-sur-la-veille>

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE, 2015. Règles de nommage des fichiers [en ligne]. 7 décembre 2015. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20151207_aeg_rm_nommage_v2.pdf

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE, 2016. Guide des bonnes pratiques concernant le plan de classement et l'intégration du plan de classement sur une arborescence [document PDF en ligne]. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20160208_planclassement_bonnespratiques.pdf

- SINDUP, 2020a. Des solutions performantes destinées aux veilleurs. *Sindup.com* [en ligne]. [Consulté le 30 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.sindup.com/solutions/veilleurs>
- SINDUP, 2020b. Une plateforme performante et intuitive. *Sindup.com* [en ligne]. [Consulté le 30 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.sindup.com/fonctionnalites>
- SINDUP, 2020c. Offres. *Sindup.com* [en ligne]. [Consulté le 30 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.sindup.com/offres>
- SINDUP, 2020d. *Présentation Sindup 2020* [présentation PowerPoint]. Documentation interne à l'entreprise
- SINDUP, 2020e. *Rôles utilisateurs* [document PDF]. Documentation interne à l'entreprise.
- SLACK 2020. Logiciel de collaboration. *Slack* [en ligne]. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://slack.com/intl/fr-ch/features>
- THÉVOZ, Louise-Anne, 2020. *Veille et gestion de l'information, le cas de la Fondation Qualife : cahier des charges*. 3 mars 2020.
- THOMAS, Armelle [et al.], 2008. Les outils de veille. *Documentation-Sciences de l'information* [en ligne]. 2008/4. Vol. 45, pp. 46-57. [Consulté le 12 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-4-page-46.htm>
- VINCENT, Charles, 2017. *Transformation de l'entreprise, mode d'emploi : le diable se cache dans les détails*. La Plaine Saint-Denis : Afnor, 2017. ISBN 978-2-12-465618-9
- WEBSO+, 2020. *Plateforme WebSO+* [en ligne]. [Consulté le 4 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <http://albator.hesge.ch/webso/>
- Wiki. *Wikipédia, l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 19 juin 2020 à 20:26. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Wiki&oldid=172159644>
- WUILLEMIN, Claire, 2020. *Question d'utilisation de WebSO+* [message électronique]. 24 avril 2020.
- WYBO, Jean-Luc, 2012. Le retour d'expérience : un processus d'acquisition de connaissances et d'apprentissage [en ligne]. In : SPECHT, M. et PLANCHETTE, G. *Gestion de crise : le maillon humain au sein de l'organisation*. Economica, 19 p., 2009. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-00614238/document>

Sources des images et icônes

ACHARY, Tirumala, 2020. Talking. *The Noun Project* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://thenounproject.com/search/?q=talking&i=2740722>

AHMED, Aneeqe, 2020. Group discussion. *The Noun Project* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://thenounproject.com/search/?q=group%20discussion&i=1163892>

COQUET, Adrien, 2020. Person. *The Noun Project* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://thenounproject.com/search/?q=person&i=1218618>

ICON BOX, 2020. Group of people. *The Noun Project* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://thenounproject.com/term/group-of-people/3055860/>

Mattermost, 2020. *Wikimedia Commons* [en ligne]. Dernière modification le 14 janvier 2020 à 22:24. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Mattermost_logo_horizontal.svg&oldid=387408795

REVELATE, 2020. Revelate.com [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.revelate.com/>

SCHMITT, Melissa, 2020. Workers. *The Noun Project* [en ligne]. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://thenounproject.com/term/workers/1924173/>

Thunderbird, 2018. *Wikimedia Commons* [en ligne]. Dernière modification le 10 avril 2020 à 15:26. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Thunderbird_Logo,_2018.svg&oldid=410322237

Whatsapp, 2020. *Wikimedia Commons* [en ligne]. Dernière modification le 7 juin 2020 à 15:41. [Consulté le 23 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:WhatsApp.svg&oldid=424452749>

Annexe 1 : Guide d'entretien – Veille et KM

Veille

- Savez-vous ce qu'est la veille ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer en quelques mots ?
- A quelle fréquence recherchez-vous de l'information pour votre travail ?
 1. Quelles sont vos méthodes et types de sources ?
- A part la recherche, par quel biais obtenez-vous l'information qui vous est utile dans votre travail ? (Discussion en *open space*, Café, échange de mails ?)
- Parmi les thématiques suivantes, sur lesquelles souhaiteriez-vous être informés régulièrement ?
 1. Marché de l'emploi
 2. Actualité des apprentissages
 3. Nouveaux métiers
 4. Formation (méthodes, nouveautés, etc.)
 5. Coaching et ses évolutions
 6. Employabilité
 7. Digitalisation et développement de l'IA
 8. Réseau genevois de réinsertion
 9. Autre chose :
- Sous quelle forme souhaiteriez-vous recevoir ces informations ?
 1. Newsletter ou rapport
 2. Blog / page Netvibes à consulter
 3. Autre chose :
- A quelle fréquence ?
 1. 1x par jour
 2. 1x par semaine
 3. 1x par mois
- Est-ce qu'un récapitulatif des bonnes pratiques en matière de recherche d'information vous intéresserait ?

Gestion de l'information

- Existe-t-il des modèles de documents destinés à guider vos pratiques/procédures (ex: guide d'entretien pour les rdv avec les participants) ? Ou avez-vous créé votre propre système ?
- Avez-vous l'habitude d'échanger sur vos pratiques avec les collègues de votre fonction ?

La capture et circulation de l'information

- Où les informations sont-elles répertoriées ?

- Quel(s) moyen(s) de partage de l'information préférez-vous ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des personnes ressources en fonction de certaines thématiques ? Si oui, qui ?
- Y a-t-il un annuaire des compétences internes ? L'utilisez-vous ?
- Voyez-vous des problèmes dans ce système d'information ?
- Quels sont les souhaits d'amélioration/d'apport pour la circulation de l'information ?
- Comment se passe la communication entre les pôles ?

Annexe 2 : Grille de résultats des entretiens de veille

Veille	
Questions	Résultats
Fréquence des recherches d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les jours • Une fois par semaine • Périodiquement au cours de l'année • Ponctuellement, en cas de besoin
Types d'information recueilli	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques • Nouvelles formations • Intérêts personnels • Articles • Exercices et méthodes pour les cours • Logiciels éducatifs • Informations spécifiques à la situation d'un participant (transidentité, violence, etc.)
Méthodes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Recherches web • Flux RSS • Alertes Google • Google Actualité • Marque-page sur navigateur • Abonnements / Lecture de revues • Lecture des journaux (Temps, TDG, Bilan, PME magazine) • Catalogue de bibliothèques • Conférences • Café Contact • Contacts avec le réseau • Contacts avec des experts • Contacts avec les partenaires • Discussions avec les collègues de Qualife (formelles et informelles) • Veille sur LinkedIn • Surveillance des pays francophones et leur traitement de certaines thématiques
Types de sources	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletters • JobUp • Sites web • Sites web d'universités spécialisées • Journaux (papier et web) • Revues spécialisées • Associations faitières • Livres • Google Scholar • La RTS (Journaux TV, sites d'info)

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

	• Documentaires		
	Thématiques à veiller	OUI	NON
Thématiques à veiller	Marché de l'emploi	11	2
	Actualité des apprentissages	11	2
	Nouveaux métiers	9	4
	Formation (méthodes,...)	8	5
	Coaching et ses évolutions	6	7
	Employabilité	7	6
	Digitalisation, IA	9	4
	Réseau GE réinsertion	12	1
	Autres thématiques à veiller	<ul style="list-style-type: none"> • Neurosciences par rapport à la formation • Innovation des méthodes d'apprentissage scolaire • Evolution des partenaires • Développement des nouvelles manières de travailler • Pistes de postulation, recrutement • Neurosciences • Soft Skills et compétences sociales • Insertion • Economie solidaire • Illetrisme des adultes • Entreprises qui ouvrent/ ferment/ recrutent/ licencient • Décrochage des jeunes scolarisés pour un meilleur raccrochage • Evolution des méthodes de recrutement 	
Forme de la diffusion	Newsletter/Rapport	7	
	Page web (Netvibes p.ex)	8	
Fréquence de la diffusion	1x par jour	0	

	1x par semaine	10
	1x par mois	3
Récapitulatif des bonnes pratiques de recherche d'information	Oui	13
	Non	0

Annexe 3 : Plan de veille global

Plan de veille global - Qualife			
Axes	Sous-axes	Enjeux	Types de sources
Stratégie de la Fondation	Le marché « participants »	Adéquation entre les prestations et les besoins, notamment au niveau du coaching et de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Sites statistiques • Presse • Associations • Réseaux sociaux • Publications de travaux universitaires
	Partenaires et concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Quels concurrents existent-ils ? • Benchmarking • Nouvelles opportunités • Amélioration du <i>business model</i> • Rester en lien avec le terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Presses spécialisées et généralistes • Alertes web • Conférences, congrès, groupes de travail, commissions • Résultats de l'insertion Qualife et partenaires → rapport d'activités
	Image de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> • Etre un centre de compétences • Développer la crédibilité • Surveiller l'e-réputation • Créer des partenariats de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Alertes • Alertes Argus • Commissions / consultations • Sites web • Réseaux sociaux

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance et confiance du sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> Réseaux Feedback du conseil de Fondation
Marché de l'emploi	Métiers d'avenir : <ul style="list-style-type: none"> Nouvelles formations Nouveaux métiers Digitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Adapter la performance de Qualife Favoriser une insertion durable Anticiper les besoins des entreprises Positionner correctement les candidats Crédibilité de Qualife 	<ul style="list-style-type: none"> Associations faïtières et patronales Partenaires Salons, conférences Influenceurs Presse spécialisée Presse généraliste Réseaux sociaux Sites web Veille d'autres instituts Portails d'emploi
	Indicateurs statistiques : <ul style="list-style-type: none"> Chômage Secteurs économiques Aide sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des indicateurs clés pour assurer la réputation de Qualife Anticiper les fluctuations du volume de participants 	<ul style="list-style-type: none"> Sources statistiques Retours des candidats Réseau d'insertion Agences de placement Les Big 4 (KPMG, Deloitte, E&Y, PWC)
	Evolution des méthodes de recrutement : <ul style="list-style-type: none"> Digitalisation Nouvelles méthodes 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer correctement les candidats Adopter les bonnes pratiques des entreprises Rester concurrentiels Cohérence entre les activités/conseils des 3 pôles 	<ul style="list-style-type: none"> Sites web Alertes Retour des candidats

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

Innovation au coaching	Pratiques de coaching dans le domaine de l'insertion	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue • Réflexion sur l'identité de coach • Adaptation aux clients • Suivi des nouveautés et de la concurrence • Cohérence avec la situation économique et sociétale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoles et fédérations de coaching • Formations continues • Conférences, séminaires, congrès • Réseautage, échanges de pratiques • Retours sur le terrain (participants, partenaire, entreprises) • Associations professionnelles • Sites web • Presses généraliste et spécialisée
	Outils de coaching (digital, collectif, accompagnement modulaire)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser le travail (temps, suivi, pratiques) • S'adapter à la population et à ses besoins • Composer / réapprovisionner sa boîte à outils • Améliorer la communication 	
Innovation en formation	Outils, technologies et méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie des participants • Adaptation aux spécificités du public 	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs de formateurs • Littérature scientifique • Littérature vulgarisée • Instituts de formations / universités • Conférences, salons • Réseau professionnel • Associations professionnelles • Observations sur le terrain • Réseaux sociaux • Alertes

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

Annexe 4 : Plan de veille retravaillé

Plan de veille Sindup - Qualife			
Axes	Sous-axes	Enjeux	Types de sources
Marché de l'emploi	<p>Evolution du marché de l'emploi</p> <p>Evolution du marché des places d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller les places vacantes, les secteurs porteurs, les secteurs économiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Presse généraliste • Presse spécialisée • Statistiques, études, rapports • Groupements professionnels et associations faitières • Sites internet • Réseaux sociaux et professionnels
	<p>Indicateurs statistiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chômage • Secteurs économiques • Aide sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître des indicateurs clés pour démarcher les entreprises en connaissance de cause 	<ul style="list-style-type: none"> • Sources statistiques • Retours des candidats • Réseau d'insertion • Agences de placement • Les Big 4 (KPMG, Deloitte, E&Y, PWC)
Innovation	Pratiques de coaching et de conseil dans le domaine de l'insertion	<ul style="list-style-type: none"> • Viser l'amélioration continue • Mener une réflexion sur l'identité de coach et de conseiller • S'adapter aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoles et fédérations de coaching/conseils • Formations continues • Conférences, séminaires, congrès • Réseautage, échanges de

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les nouveautés et les partenaires de l'insertion • Rester en cohérence avec la situation économique et sociétale 	<p>pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retours sur le terrain (participants, partenaire, entreprises) • Associations professionnelles • Sites web • Presses généraliste et spécialisée
	<p>Formation : outils, technologies et méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie des participants • Adaptation aux spécificités du public 	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs de formateurs • Littérature scientifique • Littérature vulgarisée • Instituts de formations / universités • Conférences, salons • Réseau professionnel • Associations professionnelles • Observations sur le terrain • Réseaux sociaux • Alertes

Annexe 5 : Plan de recherche global

Axes	Sous-axes	Sources à activer	Outils	Resp.
Stratégie de la Direction	Marché « Participants »	<p>Statistiques</p> <p>OCE (flux RSS) https://www.ge.ch/publication?titre=emploi&type=All&dossier=All&organisation=All</p> <p>Hospice général (webcrawler) https://rapportsannuels.hospicegeneral.ch/2019/statistiques-et-indicateurs/ii-aide-sociale/</p> <p>GE.ch (flux RSS) + mots-clés pour affiner https://www.ge.ch/rss/rss_ocstat_actualite.asp</p> <p>OCSTAT – Bulletin statistique mensuel https://www.ge.ch/statistique/domaines/aperçu.asp</p> <p>Newsletter ARTIAS https://www.artias.ch/dossiers-recents/</p>	Sindup	
		<p>Presse généraliste</p> <p>TDG (Flux RSS + mots-clés) https://www.tdg.ch/geneve/rss.html https://www.tdg.ch/economie/rss.html</p> <p>Bilan – Newsletter page économie https://www.bilan.ch/economie</p> <p>PME Magazine – Newsletter https://www.pme.ch/entreprises</p>	Sindup	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		Newsletter Panorama		
		Associations – Newsletter, LinkedIn	Sindup	
		Travaux de Master, publications scientifiques Blog de l'Infothèque de la HETS + mots-clés https://hetsinfothequedocdactublog.wordpress.com/category/litterature-specialisee/feed/ https://hetsinfothequedocdactublog.wordpress.com/category/travail/fe-ed/	Sindup	
	Partenaires et concurrents	Presse généraliste Socialter (Flux RSS + mots-clés) http://www.socialter.fr/fr/rss/99999672 TDG (Flux RSS + mots-clés) https://www.tdg.ch/geneve/rss.html https://www.tdg.ch/economie/rss.html Bilan – Newsletter page économie https://www.bilan.ch/economie PME Magazine – Newslette https://www.pme.ch/entreprises	Sindup	
		Alertes	Sindup	
		Conférences, congrès, groupes de travail (formel et informel) Actes de colloques	Retours de collaborateurs	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		Newsletter d'Insertion Suisse http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fr/accueil	Sindup		
		Newsletter ARTIAS https://www.artias.ch/dossiers-recents/			
		REISO (webcrawler ?) https://www.reiso.org/ressources/liste-des-parutions			
		Contacts et feedbacks des entreprises			Rapports et notes de travail
	Image de la Fondation	Résultats insertion Qualife et partenaires		Compte-rendu	
		Consultations officielles			
		LIASI			
		FO18			
	Commissions et rapports d'activités		Retours des collaborateurs		
	Alertes ARGUS (existe déjà)		Alerte ARGUS		
	Commissions, consultations		Retours des collaborateurs		
	Utilisation du site web (voir avec l'informaticien)		Manuel		
	Réseaux sociaux (LinkedIn)		Veille personnelle		

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		Contacts formels et informels	Retours des collaborateurs	
Marché de l'emploi	Métiers d'avenir	Associations faitières et patronales OrTra (webcrawler) https://ortra-ge.ch/le-28/actualites/ Fegems – Newsletter https://www.fegems.ch/actualites/ CCIG – Newsletter https://services.cciq.ch/Services-2/Accueil	Sindup	
		Partenaires OFPC https://www.ge.ch/informer-metiers-formations	Sindup	
		Salons, conférences	Compte-rendu	
		Presse spécialisée Bilan – Newsletter page économie https://www.bilan.ch/economie PME Magazine – Newsletter https://www.pme.ch/entreprises Newsletter Panorama	Sindup	

		<p>Presse généraliste</p> <p>Le Temps – Newsletter Economie https://www.letemps.ch/newsletters</p> <p>TDG (Flux RSS + mots-clés) https://www.tdg.ch/geneve/rss.html https://www.tdg.ch/economie/rss.html</p> <p>Google Actualité RTS</p>	Sindup	
		<p>Réseaux sociaux</p> <p>LinkedIn + TryMeUP Adopte1Senior Twitter</p>	Sindup	
		<p>Veille d'institutions</p> <p>OFPC https://www.ge.ch/informer-metiers-formations</p> <p>OCSTAT – Bulletin statistique mensuel https://www.ge.ch/statistique/domaines/aperçu.asp</p> <p>SEFRI https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/services/publications/base-de-donnees-des-publications/s-n-2020-2.html</p>	Sindup	
		<p>Portail d'emploi</p> <p>JobUP</p>	Sindup	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		Indeed Glasdoor		
	Indicateurs statistiques	Sources statistiques OCE (flux RSS) https://www.ge.ch/publication?titre=emploi&type=All&dossier=All&organisation=All Hospice général (webcrawler) https://rapportsannuels.hospicegeneral.ch/2019/statistiques-et-indicateurs/ii-aide-sociale/ GE.ch (flux RSS) + mots-clés pour affiner https://www.ge.ch/rss/rss_ocstat_actualite.asp OCSTAT – Bulletin statistique mensuel https://www.ge.ch/statistique/domaines/aperçu.asp Newsletter ARTIAS https://www.artias.ch/dossiers-recents/	Sindup	
		Retours des candidats	Compte-rendu	
		Réseau d'insertion IPT https://www.fondation-ipt.ch/actualites Découvrir OASI (web crawler) http://cgas.ch/OASI/spip.php?rubrique8	Sindup	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		<p>Agences de placement https://www.ge.ch/acceder-milliers-offres-emploi-ligne/agences-placement</p> <p>Adecco https://www.adecco.ch/fr-ch/home.aspx</p> <p>Manpower https://www.manpower.ch/fr/</p> <p>Randstad https://www.randstad.ch/fr/emploi/s-administration/geneve/</p>	Sindup	
	Evolutions des méthodes de recrutement	<p>Sites web spécialisés</p> <p>PME Magazine – Newsletter https://www.pme.ch/management/2019/05/06/recrutement-methodes-marchent</p> <p>Blog du modérateur – Newsletter https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/</p>	Sindup	
		Alertes		
		Retours des candidats	Compte-rendu	
Innovation au coaching	Pratiques de coaching dans le domaine de l'insertion	<p>Ecoles et fédérations de coaching</p> <p>ICF Suisse – Newsletter https://www.coachfederation.ch/fr.html</p> <p>IDC (webcrawler) https://www.idc-coaching.com/actualites/</p> <p>Coaching Service – Newsletter</p>	Sindup	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

		https://www.coaching-services.ch/category/newsletter Avenir social – Newsletter https://avenirsocial.ch/fr/qui-sommes-nous/newsletter/		
		Formations continues	Retours des collaborateurs	
		Conférences, séminaires, congrès		
		Réseautage, échanges de pratiques		
		Retours sur le terrain (participants, partenaire, entreprises)		
	Outils de coaching (digital, collectif, accompagnement modulaire)	Outils du coach – Newsletter https://outilsducoach.com/blog/ Coaching Service – Newsletter https://www.coaching-services.ch/category/newsletter	Sindup	
Innovation en formation	Outils, technologies et méthodes	Blogs de formateurs Tablette pédagogique du SEM https://edu.ge.ch/site/tablettepedagogique/ Blog des formateurs http://le-blog-des-formateurs.over-blog.com/rss Etre formateur/formatrice https://www.perform-as.ch/blog/categories/etre-formateur-formatrice?format=feed&type=rss	Sindup	
		Littérature scientifique et vulgarisée des instituts de formations, écoles spécialisées	Sindup	

Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

	<p>Publications de recherche de la HEP Vaud https://orfee.hepl.ch/feed/rss_2.0/site</p> <p>C-Campus https://www.kill-the-newsletter.com/feeds/roaey34zn2rx2m24f8w3.xml</p> <p>Teleperformance Academy https://www.kill-the-newsletter.com/feeds/ouzyx7wg7s25husqh850.xml https://www.kill-the-newsletter.com/feeds/gw5ahk3emam2x4c5x0aj.xml https://www.perform-as.ch/blog/pourquoi-des-formateurs-certifies</p>		
	Conférences, salons	Retours de collaborateurs	
	Réseau professionnel	Retours de collaborateurs	
	Observations sur le terrain	Compte-rendu	
	Alertes	Sindup	
	<p>UNIGE (flux RSS + mots-clés) https://www.unige.ch/feed/rss https://www.unige.ch/fapse/idea/fr/actualites/neurosciences-education/</p> <p>The Conversation https://theconversation.com/uk/feeds</p> <p>Le Temps – Newsletter Sciences https://www.letemps.ch/newsletters</p>	Sindup	

Annexe 6 : Grille d'évaluation des outils de veille

Evaluation de l'outil [...]		
Sourcing	Possibilité de créer des axes de veille	
	Nombre d'axes limité / illimité	
	Panel de sources déjà présentes dans l'outil	
	Possibilité d'ajouter des sources (limité / illimité)	
Collecte	Types de sources supportés (flux RSS, webcrawler, newsletter, etc.)	
	Récolte possible dans des bases de données et agrégateurs de presse	
	Filtrage supplémentaire	
Capitalisation	Filtres pour trier les sources	
	Indexation par mots-clés	
	Commentaires	
	Impressions / tonalités	
	Tri des sources (suppression, validation, marquer comme non lu)	
	Espace de stockage	
Diffusion	Rapport de veille	
	Statistiques	
	Représentation graphiques et infographies des données	

	Accès au portail en « lecteur »	
Gestion de l'outil	Type de plateforme / logiciel	
	Facilité de prise en main	
	Interface en plusieurs langues	
	Interface responsive	
	Support technique	
	Nombre d'accès	
	Prix par année	
	Sécurité et confidentialité de l'information	

Annexe 7a : Grilles d'évaluation complétées pour Digimind Intelligence

Evaluation de l'outil Digimind Intelligence		
Sourcing	Possibilité de créer des axes de veille	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Nombre d'axes limité / illimité	Illimité (en fonction de l'abonnement probablement) (Digimind Intelligence 2020)
	Panel de sources déjà présentes dans l'outil	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Possibilité d'ajouter des sources (limité / illimité)	Illimité (en fonction de l'abonnement probablement) (Digimind Intelligence 2020)
Collecte	Types de sources supportés (flux RSS, webcrawler, newsletter, etc.)	Formats de pages : RSS, XML, pages web statiques, zones de page, newsletter + moteurs de recherche (Digimind Intelligence 2020)
	Récolte possible dans des bases de données et agrégateur de presse	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Filtrage supplémentaire	Oui (Digimind Intelligence 2020)
Capitalisation	Filtres pour trier l'ordre des sources	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Indexation par mots-clés	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Commentaires	-
	Impressions / tonalités	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Tri des sources (suppression, validation, marquer comme non lu)	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Espace de stockage	Oui (illimité) (Digimind Intelligence 2020)
Diffusion	Rapport de veille	Oui, mais aussi newsletter, alertes mails, rapports (différents formats), connexion à SharePoint (Le Ven 2018b, p. 62)
	Statistiques des activités de veille	Oui (Digimind Intelligence 2020)

	Représentation graphiques et infographies des données	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Accès au portail en « lecteur »	Oui avec en plus une plateforme collaborative. Possibilité de donner 4 types de profils avec des droits différents (Digimind Intelligence 2020)
Gestion de l'outil	Type de plateforme / logiciel	Solution logiciel disponible en SaaS API qui peut se connecter au reste de l'environnement informatique de l'entreprise (Digimind Intelligence 2020)
	Facilité de prise en main	Relative (Digimind Intelligence 2020)
	Interface en plusieurs langues	-
	Interface responsive	Oui (Digimind Intelligence 2020)
	Support technique	Oui, « conseils, paramétrage, projet, analyses, conduites du changement » (Le Ven 2018b, p. 62)
	Nombre d'accès	-
	Prix par année	A partir de 8000 € (Le Ven 2018b, p. 62)
	Sécurité et confidentialité de l'information	Haute (Digimind Intelligence 2020)

Annexe 7b : Grilles d'évaluation complétées pour Sindup

Evaluation de l'outil Sindup		
Sourcing	Possibilité de créer des axes de veille	Oui, sous forme de dossiers de veille (Sindup 2020b)
	Nombre d'axes limité / illimité	Pack TPE : 3 axes Pack PME : 20 axes Grand compte : jusqu'à 1000 (Sindup 2020c)
	Panel de sources déjà présentes dans l'outil	Oui. 50 millions de sources web, avec possibilité de ne sélectionner que les sources suisses (Sindup 2020d)
	Possibilité d'ajouter des sources (limité / illimité)	Oui (Sindup 2020a)
Collecte	Types de sources supportés (flux RSS, webcrawler, newsletter, etc.)	Actualités, blog, communiqué de presse, réseaux sociaux, forum de discussion, avis de consommateurs, sites institutionnels. Flux RSS, webcrawler (Sindup 2020b)
	Récolte possible dans des bases de données et agrégateurs de presse	Oui, Sindup propose des abonnements à des médias et des bases de données (2020d)
	Filtrage supplémentaire	Oui (Sindup 2020a)
Capitalisation	Filtres pour trier l'ordre des sources	Oui (Sindup 2020a)
	Indexation par mots-clés	Oui (Sindup 2020a)
	Commentaires	Oui (Sindup 2020a et 2020d)
	Impressions / tonalités	Oui (Sindup 2020a et 2020d)
	Tri des sources (suppression, validation, marquer comme non lu)	Oui (Sindup 2020a)
	Espace de stockage	Oui, dans des serveurs dédiés et situés en France

Diffusion	Rapport de veille	Oui. Possibilité de générer et envoyer une newsletter directement depuis l'outil (Sindup 2020b)
	Statistiques des activités de veille	Oui, consultable via le tableau de bord (Sindup 2020d) et dans le rapport d'analyse (Sindup 2020b)
	Représentation graphiques et infographies des données	Oui, dans le rapport d'analyse (Sindup 2020b)
	Accès au portail en « lecteur »	Oui. Il y a 4 types de profils utilisateurs : lecteur, curateur, veilleur, administrateur. Chacun de ces profils a des droits plus ou moins élargis, le lecteur étant celui qui en a le moins et l'administrateur, le plus. (Sindup 2020e)
Gestion de l'outil	Type de plateforme / logiciel	Plateforme SaaS ¹¹ , accessible via navigateur. Connexion possible avec un intranet et les réseaux sociaux (Sindup 2020b)
	Facilité de prise en main	Interface intuitive et facile à prendre en main. Possibilité de suivre une formation à l'utilisation de la plateforme (Sindup 2020d)
	Interface en plusieurs langues	-
	Interface responsive	Oui, avec une application pour mobile (Sindup 2020d)
	Support technique	Oui. Pour les packs TPE et PME : mails et téléphones Grand compte : mails, téléphones, formation et accompagnement (Sindup 2020c)
	Nombre d'accès	Pack TPE : 1 Pack PME : 2 Grand compte : jusqu'à 200 (Sindup 2020c)
Prix par année	Pack TPE : 2940 €	

¹¹ Software as a Service

		Pack PME : 5400 € Grand compte : à convenir (Sindup 2020c)
	Sécurité et confidentialité de l'information	Mode SaaS avec certificat SSL HTTPS Serveurs hébergés en France Normes de sécurité européennes pour les datacenter Sauvegarde quotidienne Sécurité applicative Accès physique restreint Equipes sensibilisées à la confidentialité Monitoring 7j/7 et 24h/24 (Sindup 2020d)

Annexe 7c : Grilles d'évaluation complétées pour WebSO+

Evaluation de l'outil WebSO+		
Sourcing	Possibilité de créer des axes de veille	Oui
	Nombre d'axes limité / illimité	Illimité
	Panel de sources déjà présentes dans l'outil	Non
	Possibilité d'ajouter des sources (limité / illimité)	Oui
Collecte	Types de sources supportés (flux RSS, webcrawler, newsletter, etc.)	Flux RSS, Webcrawler, outils, alertes, Twitter, notes. Fonctionnalités newsletter en cours de développement → utiliser l'outil « kill-the-newsletter » en attendant. (Wuillemin 2020).
	Récolte possible dans des bases de données et agrégateurs de presse	Oui dans Factiva (WebSO+ 2020)
	Filtrage supplémentaire	Oui. Ajout possible de mots-clés sur les surveillances pour affiner et filtrer les sources récoltées (Madinier, Wuillemin 2019).
Capitalisation	Filtres pour trier l'ordre des sources	Oui. Par nom (ordre A-Z), par date, ou inverser ordre. Par statut de validation, par origine (flux RSS, alertes, etc.) Recherche de sources par nom, par étiquette (tag) (Madinier, Wuillemin 2019).
	Indexation par mots-clés	Oui, pour les sources et les surveillances (Madinier, Wuillemin 2019).
	Commentaires	Oui, pour les sources et surveillances (Madinier, Wuillemin 2019)
	Impressions / tonalités	Oui, si un domaine est indiqué dans la source (Madinier, Wuillemin 2019).

	Tri des sources (suppression, validation, marquer comme non lu)	Oui (Madinier, Wuillemin 2019)
	Espace de stockage	Dans les serveurs de la HEG-GE (Madinier 2020).
Diffusion	Rapport de veille	Oui, avec extraction en format .docx ce qui permet de le retravailler si nécessaire ou de mettre ensemble les rapports de plusieurs axes de veille pour n'en créer qu'un seul (WebSO+ 2020).
	Statistiques des activités de veille	-
	Représentation graphiques et infographies des données	L'onglet « visualisations » « permet d'obtenir des données visuelles sur les résultats d'une source spécifique ou pour l'ensemble des documents rattachés à une surveillance » (Madinier, Wuillemin 2019).
	Accès au portail en « lecteur »	-
Gestion de l'outil	Type de plateforme / logiciel	SaaS
	Facilité de prise en main	Plateforme intuitive et guide d'utilisation complet disponible sur la plateforme (WebSO+ 2020).
	Interface en plusieurs langues	Français
	Interface responsive	Non (WebSO+ 2020)
	Support technique	Oui, à la HEG (Madinier 2020)
	Nombre d'accès	A priori 1
	Prix par année	Non défini pour le moment car l'outil n'est pas encore commercialisé. Mais on estime un coût par an inférieur à 5'000 CHF avec une option d'utilisation en boîte à outil (la veille se fait dans l'entreprise et non par un intervenant externe) (Madinier 2020).
Sécurité et confidentialité de l'information	Les données et le logiciel sont conservés sur un serveur de la HEG et maintenu actuellement par l'équipe de la HEG (Madinier 2020).	

Annexe 8 : Grille comparative des trois outils de veille

Comparatif des trois plateformes de veille Sindup, Digimind Intelligence et WebSO+				
Phases	Fonctionnalités	Sindup	Digimind	WebSO+
Sourcing	Possibilité de créer des axes de veille	✓	✓	✓
	Possibilité d'ajouter des sources	✓	✓*	✓
	Nombre d'axes illimité	✓*	✓*	✓
	Panel de sources déjà présent dans l'outil	✓	✓	X
Collecte	Types de sources supportés	✓	✓	✓
	Récoltes dans les bases de données et agrégateurs de presse	✓	✓	✓
	Filtrage supplémentaire	✓	✓	✓

Capitalisation	Filtres pour trier l'ordre des sources	✓	✓	✓
	Tri des sources (suppression, validation, marqué comme non lu)	✓	✓	✓
	Espace de stockage	✓	✓*	✓
	Indexation par mots-clés	✓	✓	✓
	Commentaires	✓	?	✓
	Impressions / tonalités	✓	✓	✓
Diffusion	Rapport de veille	✓	✓	✓
	Statistiques des activités de veille	✓	✓	✓
	Représentations graphiques et infographies des données	✓	✓	✓
	Accès au portail en « lecteur »	✓*	✓*	X

Gestion de l'outil	Prix par année	Pack TPE : 2940 € Pack PME : 5400 €	A partir de 8000 €	Pas encore fixé
	Support technique	✓	✓	✓
	Sécurité et confidentialité de l'information	✓	✓	✓
	Facilité de prise en main	✓	✓	✓
	Nombre d'accès	Pack TPE : 1 Pack PME : 2	?	✓
	Interface en plusieurs langues	?	?	X
	Interface responsive	✓	✓	X

*En fonction de l'abonnement

✓ : fonctionnalité disponible dans l'outil

X : fonctionnalité indisponible

Annexe 9 : Canevas des points d'information du projet veille

Communication Groupe Veille	Date :
Avancées du projet	Décisions
...	...
Retours sur le travail de veille des collaborateurs	Décisions
...	...
Propositions d'amélioration ou de modification du plan de veille	Décisions
...	...
Temps pour les questions, notamment techniques	Décisions
...	...

Communication <i>Tout Qualife</i>	Date :
Avancées du projet	Décisions
...	...
Discussions autour du rôle de chacun dans le processus de veille, envies pour la suite, etc.	Décisions
...	...
Temps pour les questions, notamment techniques	Décisions
...	...

Annexe 10 : Check-list pour l'organisation de la veille

Organisation de la veille	Décisions
<p>Sur Sindup, la veille est organisée en 3 axes qui correspondent à des dossiers intelligents. Ces derniers peuvent être encore divisés en sous-dossiers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles thématiques pour ces sous-dossiers ? 	
Méthode de curation	Décisions
<p>Dans cette configuration, il est possible de traiter l'information de deux manières différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En parcourant chaque dossier et en classant les articles au fur et à mesure par thématique • En effectuant une recherche par mots-clés en fonction des thématiques 	
Newsletter	Décisions
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles thématiques se trouvent dans la newsletter ? • A quelle fréquence est-elle diffusée ? • Quelle charte graphique ? 	
Répartition des tâches	Décisions
<p>Comment les tâches sont-elles réparties ? Plusieurs possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une personne est responsable d'un axe de veille et des sous-dossiers thématiques qu'il contient • Chaque curateur est responsable d'un certain nombre de sous-dossiers (si le nombre de sous-dossiers n'est pas équilibré entre les axes) • Une personne chapeaute les opérations, génère la newsletter et effectue une relecture pour éviter les doublons 	

Annexe 11 : Grille de résultats des entretiens en gestion des connaissances

Gestion des connaissances		
	Situation actuelle	A améliorer
Y a-t-il un partage d'information ?	Oui	
Comment l'info est-elle partagée ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oral (informel et formel) • Mail (formel) • Séances d'équipe, communes • Mains courantes, PV de séances • Pense-bêtes personnels • Echanges sur les pratiques • Pause café (informel) • Articles papiers qui sont mis à disposition des collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • Infos importantes en séance à transmettre au début • Diminuer le nombre de mails pour prioriser les informations essentielles et ne pas se perdre dans la masse
Communication entre les personnes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne communication • Orale • Mails si article/lien à transmettre • Facile car <i>open space</i> • Rendez-vous bilatéraux • Echanges formels entre la direction et l'admin (CR, LB) • Echanges formels entre les responsables de pôles et les collaborateurs en bilatéral • Tout le monde ne le fait pas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un protocole pour la transmission de l'information lors d'un départ à la retraite ?
Communication entre les pôles ?	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux qu'avant car <i>open space</i> • Séance commune • Mails à toute l'équipe si nécessaire • L'information ne va pas toujours jusqu'aux différents pôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Soigner les retours en séances communes
Personnes ressources connues et matrices des compétences ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui, de manière informelle • Pas de spécialiste officiel, car petite équipe • Matrice des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la matrice de compétences si nécessaire, la remettre à jour

Où l'information est-elle conservée ?	<ul style="list-style-type: none"> • JAFAR Admin (EET, JMA, CRO, LBE) • JAFAR Qualife • <i>Revelate</i> (BDD) • Mails <i>GroupWare</i> • Site de Qualife • Dossiers personnels • Disque dur personnel • Clé USB personnelle • Journaux de bord • Classeurs physiques • Smart agenda (formation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer quel type d'information va dans quel endroit • Créer un « plan » qui indique où chaque chose se situe ?
Modèles de documents disponibles ?	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures • Modes d'emploi • Fiches projets • Guide d'entretien (1^{er} et dernier entretien) • Modèles pour documents administratifs • Modèles pour le suivi des modifications de docs • Méthode personnelle • Listes d'absence (formation) • Récapitulatifs pour les <i>job coachs</i> • Schéma de cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler leur existence si nécessaire
Défauts du système d'information ?	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de méthode et de cohérence du classement • Classement désordonné (JAFAR, mails) • Difficile de trouver l'information • Infos transmises par les mauvais canaux (en séance au lieu de par écrit) • Décalage dans la transmission de l'info car séance de pôle à différents moments dans la semaine • Perte de temps pour trouver l'information • Redondance entre les mails, les infos orales et le contenu des séances. • Beaucoup d'infos stockées dans les mails, difficiles à retrouver • <i>Revelate</i> n'est pas très ergonomique, pas toujours 	<ul style="list-style-type: none"> • Classement clair des infos • Infos importantes en début de séances • Faire attention à ce que l'info échangée en informel ne soit pas primordiale • Si question qui concerne tout le monde, diffuser l'info à tous • Meilleure transmission de l'information entre les personnes → mettre en place une manière formalisée de le faire. • Définir des rôles pour la gestion de l'information

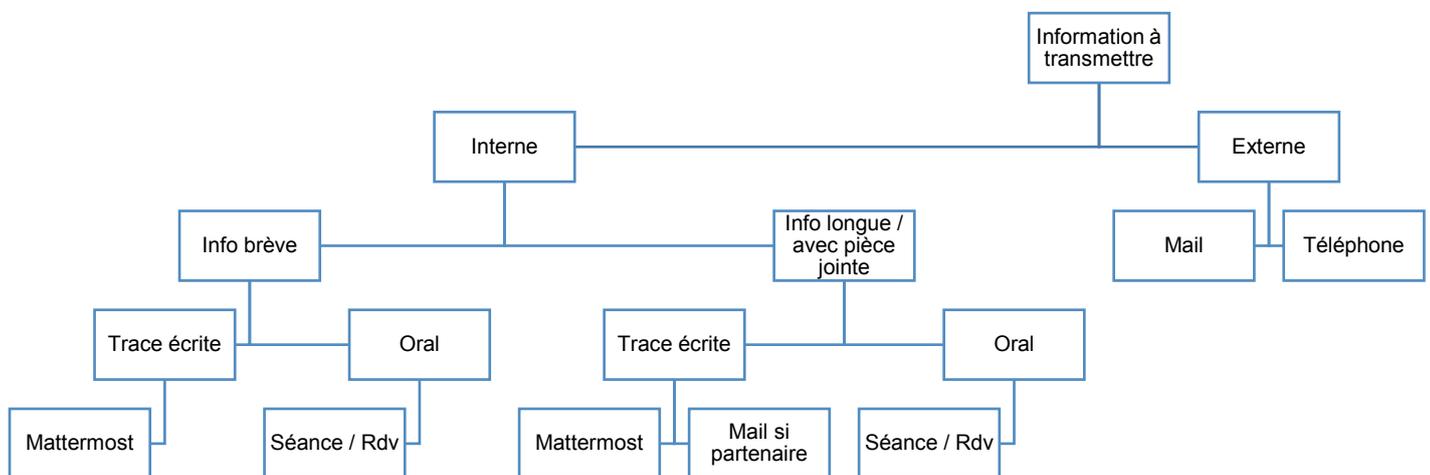
	<p>facile à utiliser</p> <ul style="list-style-type: none">• Beaucoup d'infos arrivent et difficile à gérer• Pas d'intranet	<ul style="list-style-type: none">• Intranet avec centralisation de l'information, FAQ, moteur de recherche• Diminuer le nombre de mails pour ne transmettre que les infos essentielles
--	--	--

Annexe 12 : Récapitulatif d'utilisation des canaux de communication

Tableau 2 : Récapitulatif d'utilisation des canaux de communication

	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges avec un partenaire ou un participant • Pour conserver une trace écrite dont une copie doit être enregistrée ailleurs (mail à imprimer, ...)
	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges entre les collaborateurs de Qualife • Partages d'articles • Partages de fichiers ou lien sur JAFAR • Annonces, nouvelles • Mises à jour des procédures • Transmission d'informations lors de déplacement
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mattermost</i> remplace <i>open sou</i> pour tout ce qui est lié au travail et aux échanges entre les collaborateurs • Echanges avec les participants
	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges courts ou qui nécessitent une discussion en présentiel
	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges et discussions formels
	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des informations concernant les participants dans le journal

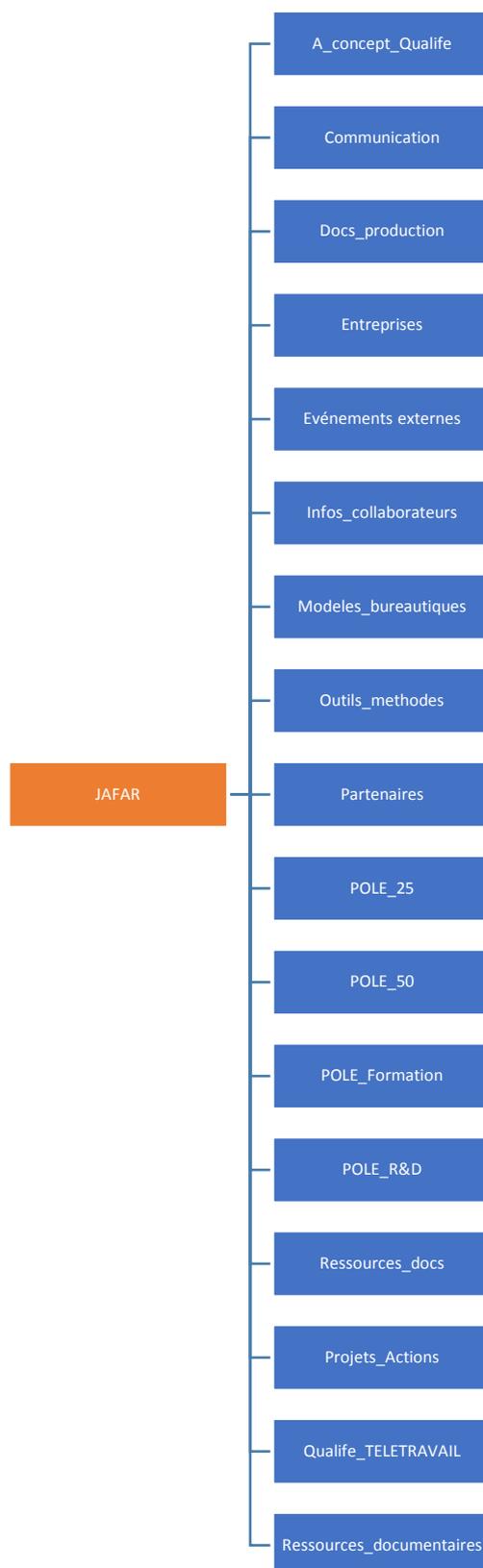
Figure 4 : Choix du canal de communication



Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et aide à la gestion des connaissances pour la Fondation Qualife

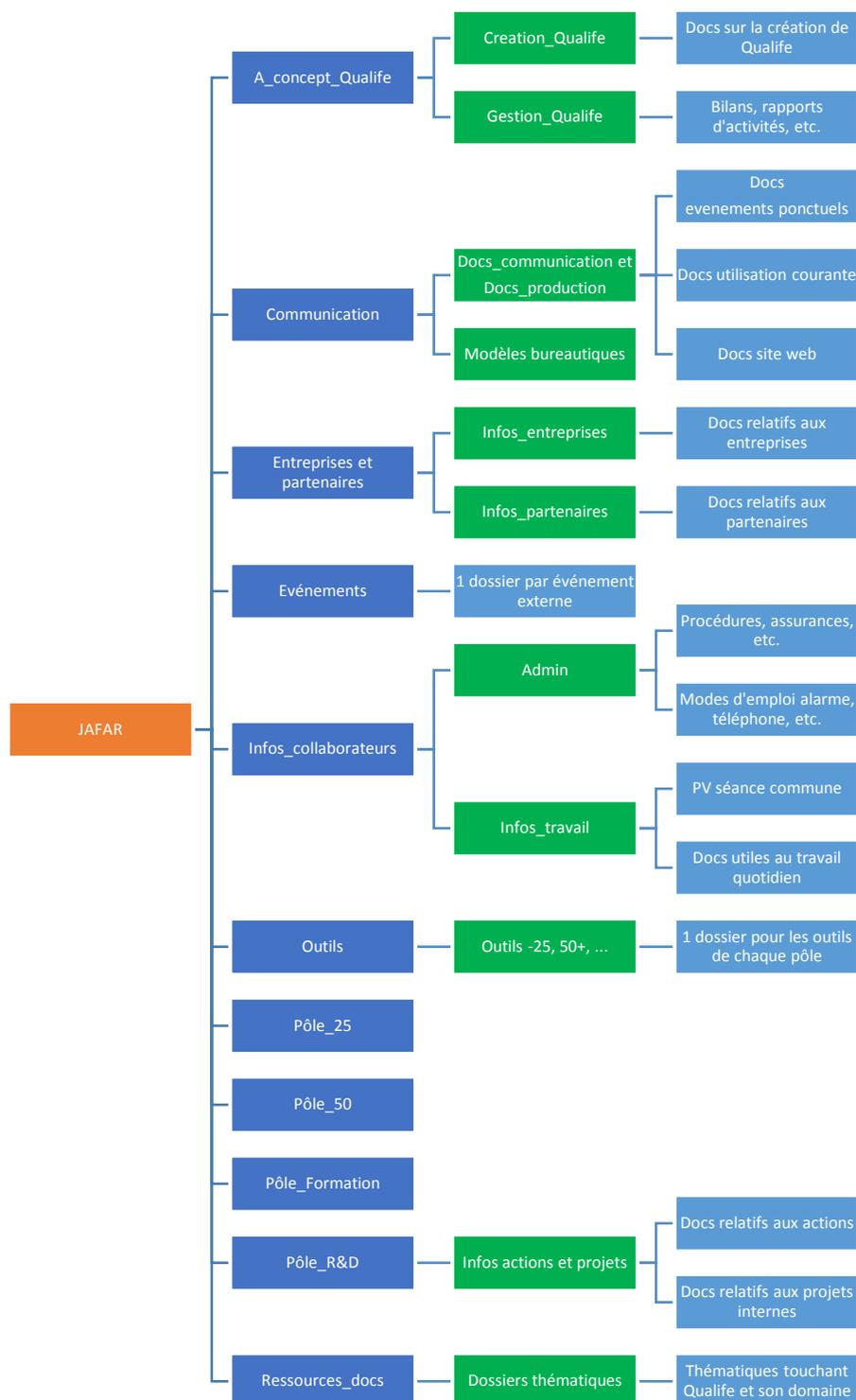
Annexe 13a : Arborescence de JAFAR avant modifications

Figure 5 : Arborescence de dossiers à l'origine



Annexe 13b : Arborescence de JAFAR après modifications

Figure 6 : Proposition d'arborescence de dossiers



Annexe 14 : Tableau descriptif du contenu des dossiers dans JAFAR

Tableau 3 : Descriptif du contenu des dossiers dans JAFAR

Nom du dossier	Description du contenu
A_Concept_Qualife	<ul style="list-style-type: none"> • Documents relatifs au développement de Qualife • Bilans, rapports d'activités, etc.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation pour les événements ponctuels • Documentation d'utilisation courante • Documentation relative au site web • Modèle bureautique
Entreprises_et_partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises : tous les documents relatifs aux entreprises • Partenaires : tous les documents relatifs aux partenaires
Evenements	<ul style="list-style-type: none"> • Documents relatifs aux événements externes organisés par Qualife ou auxquels la Fondation participe.
Infos_collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Admin : dossier regroupant toutes les informations administratives (procédures administratives, assurances, etc.) et les aides mémoires (téléphone, alarme, etc.) • Infos_travail : PV séances communes, documents relatifs au travail quotidien
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils utilisés par pôle pour mener à bien leur travail.
Pole_25	<ul style="list-style-type: none"> • Toute la documentation utile, produite ou reçue par le Pôle -25
Pole_50	<ul style="list-style-type: none"> • Toute la documentation utile, produite ou reçue par le Pôle 50+
Pole_Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Toute la documentation utile, produite ou reçue par le Pôle Formation
Pôle_R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Toute la documentation utile, produite ou reçue par le pôle, compris les aspects de veille stratégique • La documentation en lien avec les projets en cours ou terminés
Ressources_documentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources informationnelles, réparties en 10 thématiques spécifiques

Annexe 15 : Règles de nommages des fichiers dans JAFAR et bonnes pratiques de gestions des fichiers

Tableau 4 : Règles de nommages des fichiers

Règles de nommage des fichiers
<ul style="list-style-type: none">• Ne pas utiliser d'accents (é, è, ù, û, à, ä, ö, ü, ...)• Ne pas utiliser la cédille (ç)• Ne pas utiliser d'espace, mais les remplacer par des <i>underscores</i>• Ne pas utiliser de ponctuation ou signes (., ; : ! ? @ % + ° § \$ £ *)• Eviter le plus possible les mots vides (le, la, les, ou, de, et, ...)
<ul style="list-style-type: none">• Commencer si possible les fichiers par une date au format suivant : AAAMM ou AAAAMMJJ (si une date précise est nécessaire)
<ul style="list-style-type: none">• Les majuscules sont permises
<ul style="list-style-type: none">• Choisir le nom le plus précis et court possible
<ul style="list-style-type: none">• Indiquer un numéro de version lorsque cela est nécessaire

Les règles de nommage des fichiers sont librement inspirées du document « Règles de nommage des fichiers » de la République et Canton de Genève (2015).

Tableau 5 : Bonnes pratiques pour la gestion des fichiers dans JAFAR

Bonnes pratiques pour la gestion des fichiers
<ul style="list-style-type: none">• Vérifier que l'on travaille sur la dernière version d'un fichier avant de le modifier
<ul style="list-style-type: none">• Placer une ancienne version d'un fichier dans un dossier « archives »
<ul style="list-style-type: none">• Suivre la logique du plan de classement pour classer un document
<ul style="list-style-type: none">• Ajouter le chemin dans JAFAR dans le pied de page d'un document