



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

CHARGÉ DE VEILLE

CHARGÉ DE VEILLE, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Dans un monde en évolution constante où les informations circulent en nombre et rapidement, beaucoup d'entreprises et d'organisations éprouvent le besoin de mieux connaître leur environnement et d'en anticiper l'évolution. Si toutes n'emploient pas un chargé de veille, beaucoup attendent de leurs collaborateurs de développer des compétences en veille. Au cœur de l'anticipation des changements, au plus près de la stratégie des entreprises et renforcée par les progrès technologiques, la veille a assurément de l'avenir.

Ces dernières années, plusieurs travaux prospectifs et qualitatifs ¹ ont montré que des compétences en veille étaient recherchées sur le marché de l'emploi et nécessitaient le développement de formations dans le domaine. Ces besoins trouvent leur source dans la digitalisation de l'économie et la nécessité pour les entreprises de maîtriser leur environnement face à la concurrence.

Si le besoin est exprimé, son contenu s'avère peu précis. C'est que la veille recouvre des thématiques diverses – veille juridique, technologique, concurrentielle – et des degrés de formalisation variables. Il importe dès lors de structurer le besoin en compétences et de pointer les évolutions de ce métier.

La veille se définit comme « *une activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions* » ². Elle s'inscrit plus globalement dans la stratégie formelle de gestion des connaissances (« knowledge management ») des entreprises.

La veille n'échappe évidemment pas aux tendances qui secouent l'environnement qu'elle permet d'observer. Parmi celles-ci, les évolutions des technologies de l'information et de la communication, la transformation des organisations ou encore la cohabitation de différentes générations sur le lieu de travail constituent autant d'enjeux que d'opportunités pour le chargé de veille.

Maîtriser de nouveaux outils digitaux de collecte et d'analyse de l'information, collaborer avec une Intelligence Artificielle, aiguïser son sens critique, développer son esprit d'analyse et animer un réseau de partenaires internes et externes – éventuellement internationaux – sont autant de compétences qui s'avèreront particulièrement utiles à l'avenir.

Anticiper les évolutions, l'émergence ou la transformation de métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire

TABLE DES MATIÈRES

CHARGÉ DE VEILLE, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	7
1. Le périmètre du métier	8
Définitions	8
Conditions d'exercice	9
Besoins en compétences de veille sur le marché de l'emploi wallon	10
Activités du chargé de veille	10
2. Les facteurs les plus importants.....	12
3. La sélection des facteurs les plus influents	13
4. Le profil d'évolution	14
5. Les évolutions probables et souhaitables	15
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences.....	19

¹ Voir notamment : Le Forem, *Analyse des besoins en formation professionnelle par domaine d'activités stratégiques en Wallonie*, juillet 2018.

² Selon la norme AFNOR XP 50 -053.

réalisée en 2013³ a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences⁴. Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de nature différente. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels dont les contenus évoluent ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux en cerner les évolutions et d'adapter, après analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation. C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent rapport.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs. Elle s'inspire des études relatives à la prospective stratégique⁵, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. D'abord développée dans le cadre d'un projet européen Interreg IV, elle a ensuite été déployée plus largement dans le cadre des travaux prospectifs du Forem sur plusieurs dizaines de métiers⁶.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir.

La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement.

³ Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>.

⁴ Une série de rapports sectoriels sont publiés dans la rubrique « Métier d'Avenir 4.0 – La transition numérique », téléchargeables

sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-transition-numerique.html>.

⁵ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une discipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et

Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode, Paris, Dunod, 2007.

⁶ Chaque analyse par métier a fait l'objet d'un rapport consultable sur le site du Forem via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>.

Partie 1 – Synthèse des résultats

Grâce au dispositif de veille qu'il met en place et fait évoluer, le chargé de veille détecte et aide à l'anticipation des changements susceptibles d'affecter l'organisation pour laquelle il travaille. Son métier requiert qu'il soit donc à l'affût des évolutions du domaine d'activité de son organisation ou entreprise, mais également de celles de son métier. En effet, entre évolution des technologies de l'information et des communications, mutation organisationnelle des entreprises, et mondialisation de l'économie, le chargé de veille se voit contraint de gagner en compétences pour réaliser au mieux chacune des étapes de veille, de la détection des besoins à la transmission des résultats en passant par les phases de recherche et de qualification des sources, de collecte et d'analyse des informations.

1. L'organisation des entreprises

L'**innovation organisationnelle** en cours dans différents secteurs de l'économie constitue une opportunité pour repenser la place de la veille dans le processus de l'entreprise. Pour quelques années encore, les entreprises seront en phase de transition entre ancienne organisation – hiérarchisée et cloisonnée – et nouvelle configuration organisationnelle – plus transversale et plus flexible. Durant cette phase de

transformation, l'activité de veille devra s'adapter aux différents types de structure. Elle adoptera, par exemple, un mode collaboratif dans les entreprises les plus innovantes. Il est toutefois fort probable que le degré d'intégration des résultats de la veille dépende encore de la sensibilité des managers.

Dans le cadre de l'évolution des organisations, la phase de transmission des résultats s'avère particulièrement importante, nécessitant de la part du veilleur une bonne capacité de synthèse, de communication, et de visualisation des résultats. Avec l'appui des services de communication interne ou de gestion des ressources humaines, il identifiera les processus en cours dans l'organisation pour s'y insérer au mieux. De manière transversale à l'ensemble de ses activités, le chargé de veille se positionnera comme l'animateur d'un réseau de partenaires internes et externes et agira comme un animateur de réseau.

Dans ces configurations davantage collaboratives, le chargé de veille contribuera activement à la sécurité de l'information avec les services dédiés.

Outre la nécessité de repenser l'organisation, l'entreprise est confrontée au défi de faire cohabiter différentes générations de travailleurs aux valeurs et pratiques supposées différentes. La **diversité de générations** s'avère particulièrement importante pour la veille. En effet celle-ci repose en partie sur l'utilisation d'outils digitaux que les personnes « digital native » maîtrisent plus facilement. Par ailleurs, les pratiques

et valeurs peuvent différer de celles de leurs aînés. Loin de constituer une difficulté à l'avenir, la veille pourrait, au contraire, se voir enrichie par les échanges entre les différentes générations.

2. TIC : Évolutions et conséquences

L'**évolution rapide des technologies digitales**, tantôt stimulées par le progrès technologique, tantôt par les usages, conduit à l'apparition et la disparition de nombreux outils de veille, notamment ceux permettant d'automatiser la collecte d'information. La pratique de veille se base sur des outils technologiques dont certains sont en voie de disparition (flux RSS) et d'autres, comme ceux liés aux réseaux sociaux, apparaissent et se développent. Dans ce contexte, le chargé de veille suit l'évolution des outils, voire les fait évoluer. Dès lors, il importe qu'il puisse se former rapidement. De plus, rencontrer les fournisseurs ou s'intégrer dans une communauté de veilleurs lui permettra d'adapter sa pratique et d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits sur le marché. Une connaissance de base en programmation web (langage html, java, etc.) pourrait lui être utile pour le codage d'*API*⁷ ou le « *web scraping* »⁸, particulièrement lors de la phase de collecte.

La **diversité des supports et formats** constitue un deuxième enjeu lié aux TIC. Image, vidéo, animation 3D, ... les supports et formats sont de plus en plus visuels. À l'avenir, le traitement des formats visuels sera facilité

⁷ *Application Programming Interface*, En informatique, une interface de programmation applicative (API) est un ensemble normalisé de classes, de méthodes ou de fonctions qui sert de façade par laquelle un logiciel offre des services à d'autres logiciels. La programmation se fait en réutilisant des briques de fonctionnalités fournies par des logiciels tiers. Cette construction par assemblage

nécessite pour le programmeur de connaître la manière d'interagir avec les autres logiciels, qui dépend de leur interface de programmation. Par exemple, une API permet, sur le Web, à un site de comparateur de vols de communiquer avec les différents sites des compagnies aériennes.

⁸ Le « *web scraping* » est une technique permettant l'extraction des données d'un site via un programme, un logiciel automatique ou un autre site. L'objectif est donc d'extraire le contenu d'une page d'un site de façon structurée.

par des outils digitaux équipés par exemple d'Intelligence Artificielle permettant la retranscription automatique d'informations visuelles, l'analyse de textes audio ou encore l'analyse d'images. Ces technologies intégreront la gamme d'outils du veilleur. Cette capacité de traitement facilitera d'autant plus la diversification des supports.

Les activités de collecte et d'analyse de l'information seront particulièrement concernées par cette évolution. Outre les connaissances en programmation citées plus haut et la maîtrise et l'adaptation aux nouveaux outils de collecte et d'analyse, le veilleur devra développer des capacités analytiques.

Plus globalement, il est attendu que **l'Intelligence Artificielle (IA)** soit davantage utilisée dans les entreprises et gagne en performance dans les prochaines années, malgré quelques enjeux éthiques encore en cours de résolution. Loin de constituer une menace pour le travail du veilleur, l'IA permettra d'améliorer et d'optimiser la veille dans une dynamique de complémentarité entre l'homme et la machine, dans laquelle la responsabilité de l'analyse finale reviendra à l'humain.

Il apparaît donc nécessaire de former les chargés de veille à l'utilisation d'outils contenant de l'Intelligence Artificielle mais également de leur transmettre une connaissance de base en IA afin d'en comprendre le fonctionnement. Cette compréhension est nécessaire au veilleur qui devra rester en capacité de juger de la qualité des données injectées dans le système et de l'information ainsi produite.

Ce développement de l'IA dans le métier nécessite que le veilleur soit convaincu de son utilité et ouvert à de nouvelles manières de travailler. Comme par exemple les techniques de reconnaissance des

formes, d'analyse de textes et de recueil automatisés d'informations.

C'est également au niveau de la collecte et de l'analyse que l'IA influence le plus les besoins en compétences.

Abondance, diversité et neutralité de l'information.

L'une des conséquences majeures de la digitalisation de l'information réside dans **le surplus d'informations généré par la multiplication des médias et des sources**. Cette « infobésité » constitue un enjeu pour le veilleur. Néanmoins, dans les prochaines années, le veilleur bénéficiera d'outils adaptés pour mieux cibler l'information et atteindre la source primaire (éditeur/rédacteur) et se focaliser sur l'essentiel (synthèse, données agrégées, ...). La question du ciblage de l'information dans un contexte de surabondance ne se pose toutefois pas de la même manière dans tous les domaines. Dans le cadre d'une veille sur l'e-réputation, il devra gérer une grande masse d'informations dynamiques, tandis que dans le cadre d'une veille juridique, la quantité d'informations à traiter sera plus ciblée.

En corollaire de la diversité d'informations disponibles se pose la question de la fiabilité, particulièrement au regard de **l'influence qu'exercent les lobbies** dans la diffusion d'information. Le risque de manipulation ne peut être exclu et le chargé de veille peut éprouver des difficultés pour juger de la neutralité d'une information. Des informations « orientées » et « neutres » cohabitent. Pour le veilleur, l'enjeu consiste à les distinguer.

Ces deux facteurs mettent en lumière l'importance de la phase de « recherche et de qualification des sources » pendant laquelle le veilleur devra faire appel

à son esprit critique, mobiliser sa connaissance des sources et maîtriser les techniques permettant d'évaluer la pertinence.

Contraintes budgétaires.

Les budgets alloués à la veille dans les entreprises devraient rester stables dans les années à venir tandis que deux tendances devraient avoir un impact sur leur consommation. La première a trait aux droits d'auteur. En effet, si l'information est disponible en nombre, les publications scientifiques sont, elles, encore souvent soumises aux droits d'auteur. La propension à adapter les budgets aux besoins en publications varie en fonction des secteurs et domaines. Une autre, les outils technologiques de veille, tend également à peser dans le budget des entreprises. Il reviendra au veilleur de convaincre la hiérarchie de l'entreprise de l'achat ou de la location d'outils en se basant sur un calcul de retour sur investissement.

Au regard de ces facteurs, le veilleur devra, durant la « phase de définition des besoins et des dispositifs », être capable d'évaluer le budget nécessaire et de choisir les méthodes et outils pour répondre à la demande en fonction des moyens disponibles. La réussite de cette étape repose également sur la connaissance de l'entreprise, de sa stratégie et sur la relation de confiance que le veilleur établit avec le demandeur.

Enfin, la question des droits d'auteur nécessite des connaissances juridiques en la matière.

3. Globalisation de l'économie

La mondialisation, de l'information en particulier, constitue autant un défi qu'une opportunité pour le veilleur. Capter des tendances venant d'autres pays lui permet d'anticiper les changements à venir sur son propre territoire pour prendre des mesures proactives. De plus, l'accès à des documents en langues étrangères est facilité par les traducteurs automatiques.

Dans ce contexte, le veilleur développera et mobilisera, selon les besoins, un réseau de référents dans différents pays. Il prêtera une attention particulière aux différences culturelles et aux évolutions géopolitiques.

Bien qu'il puisse compter sur des traducteurs automatiques de plus en plus performants, le chargé de veille développera ses compétences en langues étrangères pour mieux cerner les subtilités de la langue qui échappent encore aux outils automatiques.

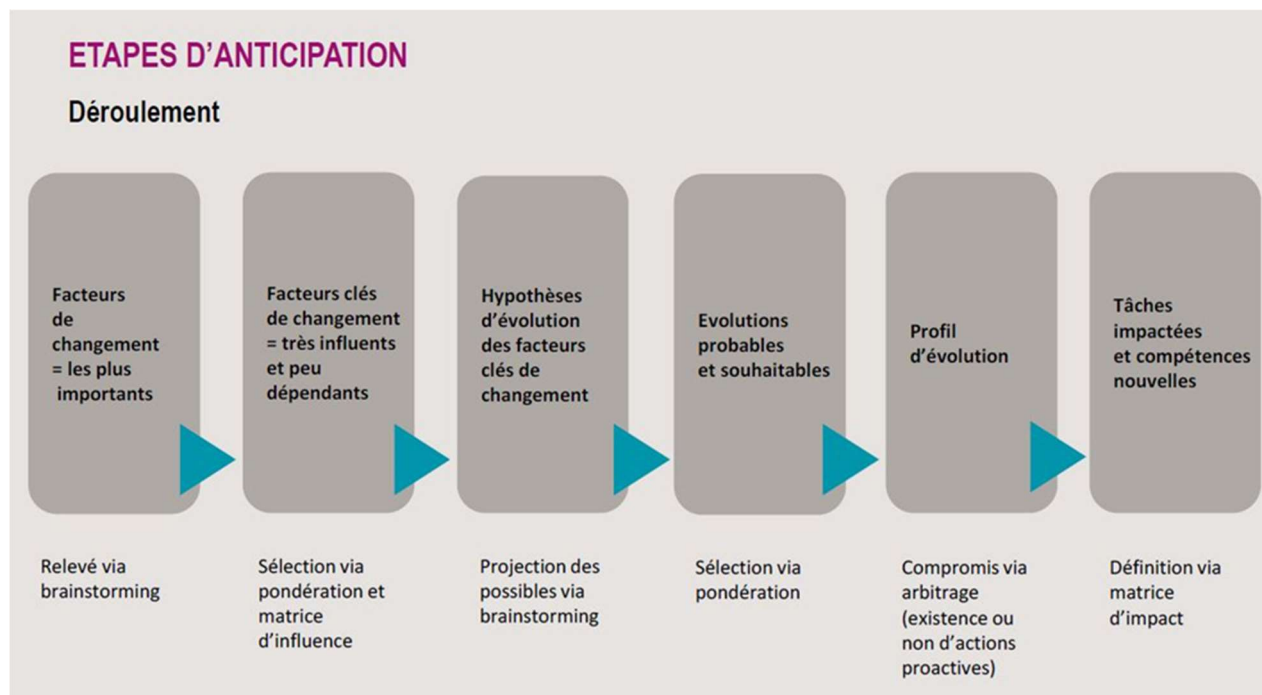
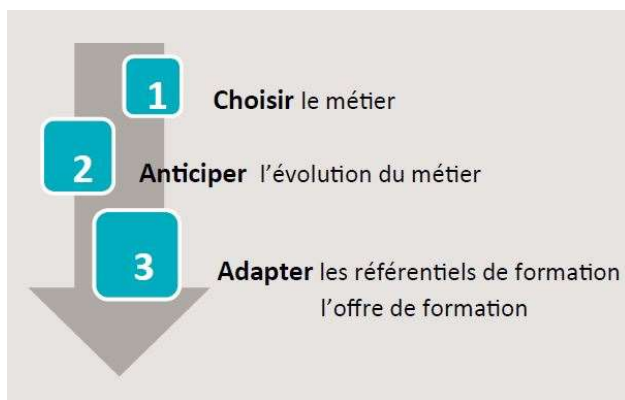
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de chargé de veille.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un « back officer » qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les trois ateliers ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, opérateurs de formation, universités, hautes écoles, et Le Forem (cf. le colophon).

La suite du document reprend étape par étape, la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents

4. Profil d'évolution
5. Évolutions probables et souhaitables
6. Impacts sur les activités et les besoins en compétences

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Définitions

L'association française de normalisation, l'AFNOR, définit la veille comme « *une activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* »⁹

Comme son nom l'indique, le chargé de veille est alors la personne qui a la charge de cette activité de « surveillance active de l'environnement ».

Le terme « chargé de veille » correspond en général dans la littérature à deux profils de la classification ROME V3 qui distingue un profil « chargé de veille documentaire » et un « chargé de veille stratégique » :

Le premier, le **chargé de veille documentaire**¹⁰, est défini comme le professionnel qui « constitue et actualise le fonds documentaire, les bases de données et les différentes sources informatiques. Il assure aussi disponibilité et traçabilité en implémentant les outils de recherche adaptés aux besoins des utilisateurs potentiels. Il répond également à des demandes ad hoc des opérationnels ».

Le second profil attribue au chargé de veille une visée plus stratégique. On retrouvera ce métier sous diverses appellations, telles que : **analyste veilleur**, **chef de projet veille**, **veilleur**, ou encore **responsable de**

veille stratégique¹¹. Les activités de ce profil s'apparentent davantage à celui de gestionnaire de projet.

Ces deux profils de chargés de veille se différencient sur base des activités mais aussi des résultats obtenus et de leur utilisation.

Ainsi le chargé de veille documentaire effectuera davantage des recherches selon un plan prédéterminé en fonction d'une question précise, ou d'un bon de commande. Tandis que le responsable de veille stratégique met en œuvre un dispositif lui permettant de capter les signaux utiles à la connaissance et à la maîtrise de son environnement qu'il traduira en opportunités ou menaces. Ce sont les tâches d'analyses qui distinguent essentiellement les deux fonctions. Ces dernières relèvent davantage du chargé de veille stratégique.

Il convient également de préciser une différence fondamentale entre la « recherche documentaire » qui s'avère le plus souvent ponctuelle et l'activité de « veille » qui par définition s'inscrit dans la durée. L'association pour l'emploi des cadres (APEC), en France, propose une définition plus complète et qui permet d'englober tant la dimension veille documentaire que stratégique. Cette définition servira de base aux présents travaux :

*« Le chargé de veille documentaire conçoit, met en œuvre et fait évoluer les dispositifs de veille concurrentielle, juridique, technologique... en interne comme en externe. Il détecte et aide à l'anticipation des changements survenant dans l'environnement technique et/ou socio-économique de l'entreprise et susceptibles d'en affecter l'activité, signale les opportunités et informe sur les risques et les tendances. Le chargé de veille documentaire met en place des réseaux permettant la cartographie des flux et des acteurs ».*¹²

Au-delà de l'utilisation de l'information ou de l'aspect temporel, l'information récoltée lors d'une démarche de veille est supposée produire de la valeur ajoutée réelle. Elle doit mener vers des innovations ou la création de nouveaux projets ou produits.

C'est essentiellement durant la phase d'analyse que la valeur ajoutée sera produite grâce à la capacité du veilleur à faire des relations entre les informations récoltées, à mettre en perspective des éléments d'information et à adapter l'information sous forme visuelle (choix d'un format) pour en faciliter l'intégration par les experts ou décideurs.

⁹ Selon la norme AFNOR XP 50 -053.

¹⁰ À partir de l'adresse : <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/170-charge-de-veille-et-documentaliste>.

¹¹ Source : Rome V3, fiche métier M1403 Études et prospectives socio-économiques <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=M1403>.

¹² À partir de l'adresse <<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Communication-creation/charge-de-veille-documentaire>>.

Conditions d'exercice

L'analyse des référentiels et des offres d'emplois relatifs au métier apporte un éclairage sur les conditions d'exercice du métier.

Le chargé de veille est généralement spécialisé dans un axe précis au sein de l'entreprise ou de l'organisation (droit, technologie, concurrence, marketing, ...). Son travail consiste à se tenir informé des différentes évolutions du secteur, il délivre des rapports d'alerte ou d'opportunité aux centres de décision de son organisation.

La fonction de veille s'exerce rarement à temps plein. En outre, la veille peut se décliner en différentes activités, soit réalisées par une seule personne qui endosse la responsabilité de l'ensemble du processus, soit distribuées à plusieurs intervenants spécialisés dans une ou plusieurs phases du processus de veille. Ce sont habituellement des grandes entreprises qui peuvent se permettre d'engager un (des) chargé(s) de veille à temps plein.

La veille peut donc, selon les cas être considérée comme un métier, une fonction dans l'entreprise ou encore une grappe de compétences qui peut être mobilisée dans son ensemble ou partiellement.

La veille peut être rattachée à divers départements de l'organisation.

Deux écueils apparaissent souvent en matière de veille en entreprise : le manque de formalisme et l'éloignement par rapport à la stratégie.

Le premier apparaît le plus souvent dans les petites structures où l'activité de veille est réalisée de fait par

le dirigeant qui est le seul à connaître et maîtriser la stratégie. La veille peut alors relever davantage de l'intuition que d'une démarche consciente et formelle.

L'autre cas de figure apparaît quand la veille est confiée à une personne qui ne connaît pas et n'a aucune prise sur la stratégie de l'entreprise. La veille peut alors être formalisée mais ne permettra pas de guider la stratégie ou de fournir des éléments permettant d'anticiper. Idéalement, le chargé de veille doit être « proche » de la direction de l'entreprise.

Si le métier est généralement considéré comme sédentaire, certaines sources attribuent au métier une **dimension relationnelle forte** : le chargé de veille se rend alors dans les salons, séminaires et congrès, entretient des relations étroites avec les principaux acteurs de son domaine. Il fréquente aussi les centres de documentation, les archives et centres administratifs pour effectuer des recherches.

Dans certaines offres d'emplois, ce travail comporte également une **forte dimension collaborative** et nécessite de savoir échanger et récupérer des informations avec des interlocuteurs internes et externes.

Le plus souvent, il sera demandé au chargé de veille, d'être doté d'excellentes capacités rédactionnelles (rapports, études, lettres de veille, etc.), d'analyse et de synthèse.

Pour exercer ce métier, l'employeur demande fréquemment une formation en intelligence économique (niveau Master) avec des spécialisations en documentation, gestion, économie, etc. L'employeur potentiel s'intéressera aussi à des profils littéraires ou issus des sciences humaines ou de la communication (bachelier ou master).

En France, il existe plusieurs filières d'étude qui forment au métier de chargé de veille :

- Master 1 « Gestion de l'Information et de la Documentation (GID) » mention « Information-Documentation » (en présentiel ou à distance)
- Master 2 « Veille Stratégique, Intelligence et Innovation » à l'Université de Lille et en formation à distance avec IMT Lille-Douai
- Master spécialisé en « Stratégie et Intelligence économique » ou école de commerce avec idéalement une spécialisation en Intelligence Économique
- Master en « gestion de l'information documentaire »
- Diplôme en informatique ou en télécommunication de niveau bachelier

Il est également possible de faire valider des compétences de veille auprès du groupe Serda ¹³ et de l'ABDS ¹⁴.

Au niveau belge francophone, les formations proposées sont moins variées et sont davantage orientées vers le profil de documentaliste ¹⁵.

Besoins en compétences de veille sur le marché de l'emploi wallon

Il est difficile de quantifier les besoins professionnels de la veille, ou en compétences de veille sur le marché. Diverses raisons sont mentionnées : existence plus ou moins formelle au sein des entreprises, périmètre à géométrie variable selon les référentiels métiers utilisés entraînant des confusions avec d'autres métiers, ou encore le fait qu'il s'agisse davantage d'une grappe de compétences que d'un métier.

Néanmoins de récents travaux qualitatifs ont révélé des besoins en compétences de veille dans différents secteurs et métiers. Il s'agit en particulier des secteurs du tourisme, du commerce, de l'alimentation ou encore du transport et de la logistique ¹⁶.

Plusieurs métiers analysés sous l'angle de la prospective ¹⁷ nécessitent le développement de compétences

en veille technologique, juridique ou encore commerciale (prospection) : animateur numérique de territoire (secteur tourisme), community manager, comptable, conseiller smart grid, coordinateur IT logistique, data scientist, dessinateur en bâtiment, développeur web, directeur commercial, expert en recherche clinique, facilitateur en économie circulaire, game designer/developper, gestionnaire de risques liés à la sécurité de l'information, e-tuteur, motion designer, juriste, ...

Activités du chargé de veille

La démarche de veille se décline généralement en cinq phases. Celles-ci ont servi de trame au référentiel d'activité : la définition des besoins et des dispositifs, puis la recherche et la qualification des sources, la collecte, l'analyse et enfin la transmission des résultats.

Tout au long de la démarche de veille, le chargé de veille devra également prendre en charge toute une série d'activités transversales relatives à la protection de l'information, au respect des réglementations en matière d'utilisation de l'information et au déploiement d'une démarche collaborative.

Au-delà des activités liées aux étapes de la démarche, le chargé de veille devra dans certaines circonstances réaliser **des activités complémentaires**. Celles-ci seront fonction de l'externalisation des certaines parties

de la veille. Pour certaines recherches spécifiques, il est possible de faire appel à des consultants spécialistes du domaine de recherche. Dans ce cas, le chargé de veille interne devra gérer les relations avec les prestataires externes (fournisseurs d'outils de veille, de bases documentaires, experts domaines, ...).

¹³ <https://www.formation-serda.com/certifications/charge-e-de-veille>.

¹⁴ <https://www.adbs.fr/formations>.

¹⁵ Notamment la formation de bachelier « Bibliothécaire-Documentaliste » à l'Hénallux (<https://www.henallux.be/bibliothecaire-documentaliste>) et HE2B (<https://www.he2b.be/campus-iessid>).

¹⁶ Le Forem, *Analyse des besoins en formation professionnelle par domaine d'activités stratégiques en Wallonie*, juillet 2018.

¹⁷ Les rapports prospectifs consacrés aux « métiers d'avenir » sont téléchargeables via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>.

ACTIVITÉS	TÂCHES
1. Définition des besoins et des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> A. Dialoguer avec le demandeur, l'interviewer en face à face pour préciser la demande. B. Identifier les enjeux stratégiques de l'environnement de l'entreprise et de son secteur pour accompagner les agents opérationnels dans la prise de décision. C. Cibler et définir les axes de surveillance. D. Traduire les axes de surveillance dans un plan d'action. E. Élaborer la procédure / démarche appropriée (méthodes et outils).
2. Recherche et qualification de sources (« sourcing »)	<ul style="list-style-type: none"> F. Identifier les sources et identifier les ressources utiles. G. Veiller l'apparition de nouvelles sources. H. Connaître les circuits de publication des différents types de documents.
3. Collecte	<ul style="list-style-type: none"> I. Collecter l'information via des moyens automatisés (de préférence). J. Sélectionner les informations pertinentes.
4. Analyse	<ul style="list-style-type: none"> K. Analyser les données et informations collectées, écarter les informations non pertinentes (trier), les enrichir via une première traduction, synthèse, mettre en relation les informations, mettre en perspective, adapter et présenter/visualiser l'information pour faciliter l'assimilation de « l'expert ». L. Dresser des conclusions et des tendances (si également expert ou pilote de la stratégie). M. Recenser et traiter la demande et le « feed back » des équipes sur des informations particulières dans une logique itérative.
5. Transmission	<ul style="list-style-type: none"> N. Diffuser l'information et des connaissances aux responsables opérationnels. O. Diffuser les informations, notamment en réalisant des revues de presse, des guides d'archivage, ... Mise en place de flux de diffusion d'information (« Push » et « Pull » avec outils adaptés).
6. Activités transversales (tout au long du processus)	<ul style="list-style-type: none"> P. Assurer la protection des informations. Q. Déployer une démarche collaborative, animer un réseau, sensibiliser des partenaires. R. S'assurer de la liberté des conditions d'utilisation de l'information (dont les droits d'auteur).
7. Activités complémentaires (en fonction du contexte)	<ul style="list-style-type: none"> S. Peut gérer des prestataires extérieurs (fournisseurs d'outils de veille, de bases documentaires, ...).

Tableau 1 : Le périmètre du Chargé de veille.

2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'abord, le recensement le plus large possible des facteurs de changement puis la sélection des plus importants d'entre eux par le biais de votes pondérés.

Concrètement, les experts ont répondu en atelier à la question suivante : Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans, les facteurs qui influenceront les activités du *chargé de veille* ?

Après un temps de réflexion individuelle, suivi d'une présentation à l'ensemble du groupe, les experts ont proposé plusieurs dizaines de facteurs dont certains ont été regroupés a posteriori. Les facteurs plus importants, sélectionnés sur base d'un vote pondéré, sont repris ci-après.

A1	Développement de l'Intelligence Artificielle pour le traitement/l'analyse de l'information
A2	Trop d'information/infobésité
A3	Accélération et évolution des TIC dont les outils automatisés de collecte, ou les objets connectés (IoT)
A4	Augmentation des médias et des sources
A5	Besoin d'accélération du traitement et de la sélection de l'information
A6	Obsolescence de plus en plus rapide des informations au vu de l'accélération des changements
A7	Mondialisation/globalisation
A8	Développement d'outils collaboratifs numériques
A9	Traitement du big data
A10	Augmentation de l'intelligence collective

A11	Phénomène des « <i>fake news</i> »
A12	Importance du lobbying et de l'influence
A13	Diversité des supports et formats
A14	Diversité des cultures générationnelles
A15	Multiplicité des process d'innovation organisationnelle
A16	Évolution des algorithmes des moteurs de recherche
A17	Coexistence de réseau classique (humain) et réseau internet
A18	Évolution de la réglementation des droits d'auteur
A19	Réduction des budgets

Tableau 2 : Les facteurs de changement importants.

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces facteurs de changement exercent les uns sur les autres afin de ne retenir que les facteurs particulièrement influents.

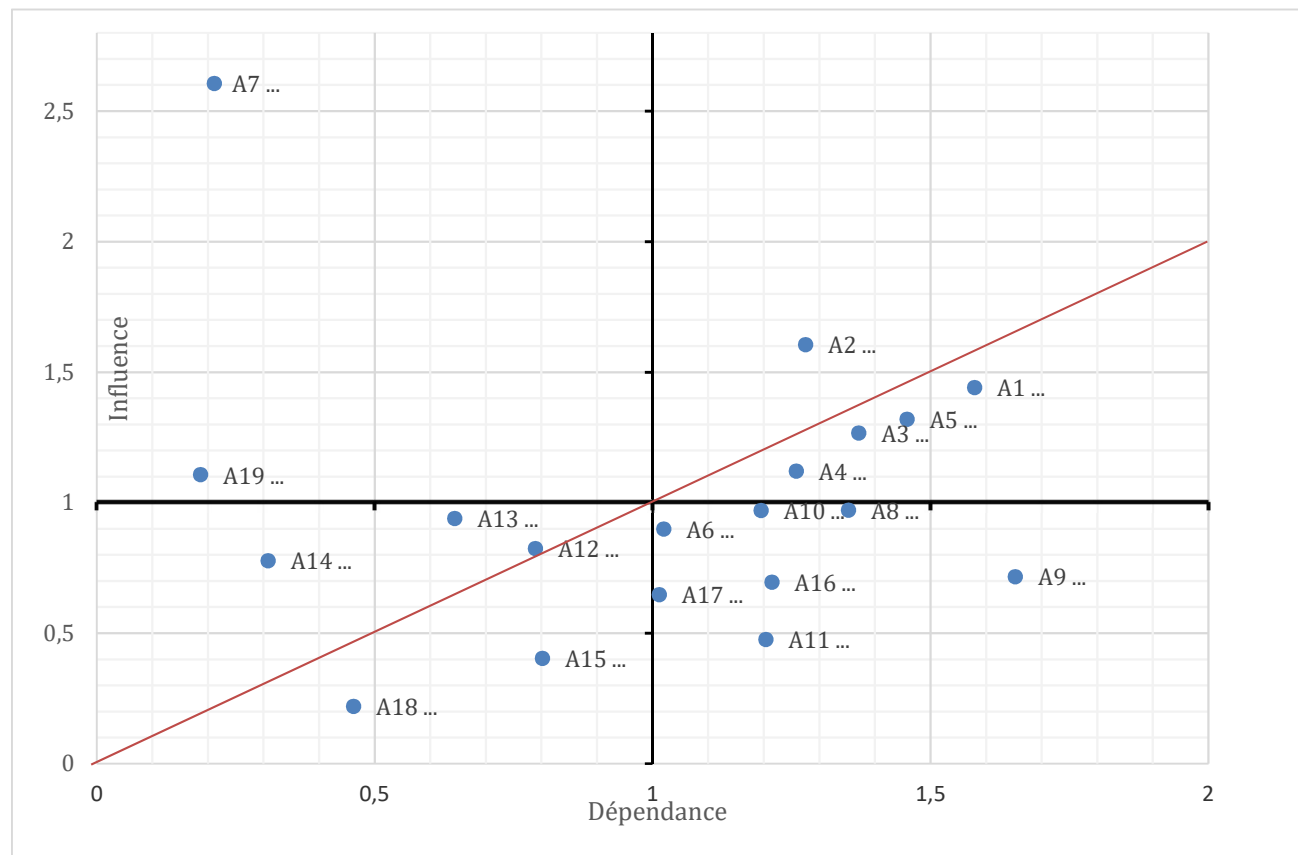
Pour ce faire, une matrice a été envoyée entre les ateliers un et deux. Les experts ont été invités à la compléter en y notant l'influence des 19 facteurs en ligne sur les mêmes 19 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence/dépendance relatives des 19 facteurs.

La méthode préconise de retenir prioritairement les facteurs à influence forte (sur les autres facteurs) et à dépendance (des autres facteurs) faible. Ces facteurs sont repris dans le cadran supérieur gauche du graphe ci-contre. La possibilité est laissée aux experts de compléter la sélection avec d'autres facteurs soit particulièrement influents ou peu dépendants.

À la suite de l'analyse structurale, neuf facteurs ont été retenus. Les débats qui ont mené à ce choix ont conduit à la fusion de deux facteurs : « Trop d'info/obésité » (F2) et « Augmentation des médias et sources » (F4). Un dixième facteur a été ajouté, bien que n'apparaissant pas comme dominant : « le développement de l'Intelligence Artificielle » (F1). Les experts ont jugé que son importance serait capitale dans les prochaines années.

Graphique 1 : Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts



Ci-dessous, le tableau représentant les facteurs dominants retenus :

A1	Importance du lobbying et de l'influence
A2	Diversité des supports et formats
A3	Évolution réglementaire des droits d'auteur
A4	Accélération et évolution des TIC dont les outils automatisés de collecte
A5	Développement de l'Intelligence Artificielle pour le traitement/l'analyse de l'information
A6	Évolution des budgets
A7	Mondialisation/globalisation
A8	Multipllicité des process d'innovation organisationnelle
A9	Diversité des cultures générationnelles
A10	Augmentation des médias et des sources générant trop d'information/infobésité

Tableau 3 : Les facteurs dominants (les plus influents).

4. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager leur évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors du second atelier, de décrire les situations futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement selon

différentes hypothèses d'évolution. Celles-ci devaient décrire les types d'évolution potentielle : basse, moyenne et haute. Chaque hypothèse a été débattue et reformulée en séance, afin qu'elle soit validée par le groupe. Elles ont ensuite été soumises au vote des

experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable de l'hypothèse, d'autre part, une appréciation du caractère souhaitable.

5. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Le tableau ci-après a alimenté un troisième atelier, dont le premier objectif était, pour chaque facteur, de retenir l'hypothèse à considérer pour la suite du travail. L'hypothèse la plus probable y a été confrontée à l'hypothèse la plus souhaitable. Lorsque l'hypothèse la plus probable était différente de la plus souhaitable, un arbitrage était réalisé entre les deux. Si les experts estimaient qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse la plus souhaitable, c'est celle-ci qui était retenue. Dans le cas inverse, on retenait la plus probable.

La formulation de certaines des hypothèses retenues a été légèrement précisée ou enrichie à l'occasion de cette discussion.

Ces hypothèses sont formulées sur un horizon de trois à cinq ans.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme les plus probables sont sur fond bleu et en italique.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées.

Lorsque l'hypothèse d'évolution la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose en italique et soulignée.

Les **hypothèses d'évolution retenues**, parce que probables et souhaitables, ou après arbitrage, sont **en gras**.

L'ensemble des hypothèses retenues forment le chemin d'évolution des 10 facteurs d'environnement. Cette étape conclut l'analyse morphologique selon Godet.

Facteurs de changement	A	B	C
F1 Importance du lobbying et de l'influence	L'information des lobbyistes, orientée à leur avantage, est dominante au détriment de l'information neutre et scientifique qui subsiste à la marge dans certains cas et sur certains sujets. L'accès à une information neutre est difficile. En outre, le veilleur n'est pas toujours conscient de l'origine de l'influence sur l'information.	<i>Face à l'influence des lobbys sur l'information, le chargé de veille est en difficulté pour détecter la neutralité ou non de l'information. L'information « orientée » et « neutre » (ou scientifique) cohabitent. Pour la veille, l'enjeu est de distinguer les sources neutres des autres et de dégager les informations probantes.</i>	<u>Le chargé de veille est conscient de l'influence qu'ont les grands lobbys sur l'information. Le chargé de veille est apte à identifier l'origine de l'information et son caractère neutre ou orienté. Pour cela, il est aidé par une attitude éthique des diffuseurs qui facilitent l'identification de l'origine de l'information.</u>

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – Rose italique souligné : probable et souhaitable – Gras : hypothèse retenue

Facteurs de changement	A	B	C
F2. Diversité des supports et formats	Face aux difficultés de traiter des informations de type visuel, le veilleur privilégie les supports textuels. Les supports visuels (vidéos, images, dessins, ...) sont utilisés pour la diffusion.	<i>Les supports visuels (images, dessins, vidéos) sont de plus en plus courants et le chargé de veille ne dispose pas d'outils automatisés pour leur traitement et leur diffusion. Le traitement de ces sources s'avère particulièrement chronophage. L'utilisation de supports visuels tend néanmoins à se généraliser en raison de l'impact plus important qu'il a sur la cible.</i>	<u>Le traitement des formats visuels est facilité par des outils notamment équipés d'Intelligence Artificielle (retranscription automatique, analyse de texte audio, analyse d'image, ...).</u> Ces nouveaux outils sont intégrés à la gamme d'outils du veilleur. Cette capacité de traitement facilite d'autant plus la diversification des supports.
F3. Évolution réglementaire des droits d'auteur	<i>Le droit d'auteur est un frein à la veille tant au niveau de la collecte, notamment l'accès aux publications scientifiques, que de la diffusion (p.ex. : revue de presse). Les plateformes et diffuseurs d'information (Facebook, Google, ...) ne peuvent plus diffuser aussi librement qu'avant. Le veilleur devra réaliser une veille juridique afin de continuer à exercer son métier dans le respect des règles.</i>	<u>De plus en plus de publications étant soumises aux droits d'auteur, les organisations (entreprises, organismes publics, ...) prennent des mesures pour payer les contenus en augmentant le budget alloué à la veille. Cependant, la gestion des droits d'auteur revêt une importance variable en fonction des entreprises.</u>	Face à l'évolution des droits d'auteur, les initiatives de publication en licence libre se développent. Le veilleur doit comprendre les usages possibles des infos libres de droits. Cela nécessite de sa part une analyse des sources et la recherche de nouvelles.
F4. Accélération et évolution des TIC dont les outils automatisés de collectes.	Les outils technologiques sont de plus en plus variés et leur évolution de plus en plus rapide. Cette rapidité est telle que les temps de formation des veilleurs et de prise en main des outils sont trop longs. Le veilleur n'a pas le temps de faire un « benchmark » et de tester les outils dont l'offre commerciale est variée. Outre le manque de temps, le suivi technologique engendre un coût important difficile à éviter dès lors que le recours aux sources numériques reste important.	Les outils de veille sont de moins en moins stables et évoluent au gré des progrès technologiques et des usages des veilleurs. <i>Parfois des pratiques de veille se basent sur des outils spécifiques dont certains sont en voie de disparition (flux RSS). D'autres outils apparaissent et se développent (ex. : réseaux sociaux). Le chargé de veille doit faire une veille des outils, se former et éventuellement rencontrer les fournisseurs pour adapter sa pratique.</i>	<u>Face aux évolutions technologiques fort rapides, les activités de veille basées sur le réseautage et les relations humaines « physiques » gagnent en importance.</u>

Bleu italique : plus probable – **Jaune souligné : plus souhaitable** – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

Facteurs de changement	A	B	C
F5. Développement de l'Intelligence Artificielle pour le traitement/l'analyse de l'information	Les technologies basées sur l'Intelligence Artificielle connaissent une forte évolution. Les veilleurs s'adaptent difficilement. Les décideurs s'appuient directement sur des outils d'aide basés sur l'Intelligence Artificielle. Le veilleur est « remplacé » par l'Intelligence Artificielle.	L'Intelligence Artificielle (IA) est capable de traiter un grand volume d'informations et de livrer des articles (ou autres produits) de veille. Différentes technologies d'Intelligence Artificielle sont couramment utilisées (articles rédigés automatiquement, traducteurs automatiques, suggestions des moteurs de recherche, etc.), mais les utilisateurs n'en sont pas conscients. L'usage de l'Intelligence Artificielle n'est pas encore généralisé.	<i>Les outils de l'IA sont davantage diffusés et performants améliorant et optimisant la veille dans les entreprises. Des enjeux éthiques subsistent même s'ils sont progressivement résolus. La complémentarité homme-machine permet au chargé de veille de produire un travail à plus haute valeur ajoutée.</i>
F6. Évolution des budgets	La réduction des budgets continue et implique une réorganisation des ressources humaines au sein des services. La veille devient « accessoire » au sein de l'entreprise/organisation.	<i>Le budget reste stable. La veille se maintient dans l'activité principale des structures pour rester en phase avec le marché.</i>	<u>Les budgets évoluent positivement car les entreprises sont sensibilisées à l'importance stratégique de la veille.</u>
F7. Mondialisation/globalisation	La veille organisée au niveau international n'est pas adaptée au niveau local. Les petites organisations et entreprises n'ont aucune chance face aux grandes. L'adaptation au changement reste réactive. L'emploi des langues reste restreint.	La veille reste souvent locale et intègre peu les signaux qui proviennent de l'international. Il y a peu de proactivité. Les langues étrangères, notamment des marchés émergents (ex. : l'Asie), constituent un frein à la veille internationale.	<i><u>La veille permet de capter des tendances venant d'autres pays et permet d'anticiper les changements à venir sur son propre territoire pour prendre les mesures proactives. Les traducteurs automatiques viennent en soutien à l'extension de la veille au niveau international.</u></i>

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras** : hypothèse retenue

Facteurs de changement	A	B	C
F8. Multiplicité des processus d'innovation organisationnelle	Les organisations suivent encore l'ancien modèle hiérarchique : le système est vertical, l'information percole du haut vers le bas et inversement. Dans ce cadre, le chargé de veille fait « remonter les informations » et les décisions viennent d'en haut. Le chargé de veille n'est pas associé à la décision.	<i>Les organisations rentrent dans une phase de transition, où l'activité de veille s'adapte en fonction de la structure. Le travail collaboratif émerge dans les structures innovantes. Les résultats de la veille seront intégrés aux décisions en fonction de la sensibilité du manager.</i>	<u>Les principes d'intelligence collaborative et participative tendent à se généraliser dans les organisations. Les décisions se prennent de manières coopératives et l'information circule. Il y a une réelle intégration des résultats de la veille au processus décisionnel.</u>
F9. Diversité des cultures générationnelles	Face à la diversité générationnelle et à l'influence des jeunes « <i>millennials</i> », l'information devient très brève, plus rapide mais moins riche. La veille est influencée négativement par ce mode de communication.	<i>Face à la diversité générationnelle, on vit une cohabitation des pratiques qui restent cloisonnées. Chaque génération garde son mode de recherche, de collecte et d'analyse de l'information. Les canaux de communication restent séparés et les différentes générations s'ouvrent trop peu aux cultures des autres.</i>	<u>Face à la diversité générationnelle, il y a un réel échange entre les générations et celui-ci enrichit la veille. Tout le monde travaille en synergie.</u>
F10. Augmentation des médias et des sources générant trop d'information/« infobésité »	L'augmentation des sources conduit à « l'infobésité ». Le chargé de veille est noyé. L'information est redondante et contradictoire rendant l'exercice de veille difficile. Le travail de veille reste essentiellement centré sur la collecte.	L'augmentation des sources conduit à « l'infobésité ». Néanmoins, grâce à des outils adaptés, le veilleur parvient à cibler davantage et à atteindre la source primaire (éditeur/rédacteur). Le traitement direct de la source primaire lui donne plus de temps pour analyser l'information. Le travail de veille se focalise sur l'essentiel (synthèse, données agrégées, ...) cependant, le veilleur peut passer à côté de certaines choses importantes	<u>L'augmentation des sources conduit à « l'infobésité ». Grâce à l'expérience et des outils adaptés, le veilleur procède à une sélection optimale. Le veilleur aura plus de temps pour déployer l'ensemble de la démarche de veille.</u>

Bleu italique : plus probable – *Jaune souligné* : plus souhaitable – *Rose italique souligné* : probable et souhaitable – **Gras** : hypothèse retenue

Tableau 4 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé.

6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail porte sur l'identification des compétences que le chargé de veille devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches dans un horizon de cinq ans. L'objectif de ce recensement est d'éclairer sur les futurs besoins en compétences.

Le groupe a donc été invité à proposer des ressources nécessaires à l'exercice du métier. Pour alimenter les réflexions, il s'est appuyé sur le scénario d'évolution (soit les 10 hypothèses) construit durant les deux premiers ateliers ainsi que sur les activités de base du Chargé de veille telles qu'elles ont été proposées lors des ateliers. Cet exercice a fait ressortir une liste non exhaustive de compétences essentielles dans un horizon de trois à cinq ans.

Les hypothèses qui, selon les experts, impactent le plus le métier du chargé de veille, sont liées aux facteurs suivants :

- La diversité des supports et des formats.
- La mondialisation/globalisation.
- Le développement de l'Intelligence Artificielle des TIC dont les outils automatisés de collecte.
- La multiplicité des processus d'innovation organisationnelle.

On peut noter que dans le tableau ci-dessous, l'activité complémentaire, qui consiste en la gestion de prestataires externes, n'est pas impactée par les différents scénarios retenus. Les experts n'ont pas jugé opportun de se prononcer car cette activité est vraiment variable en fonction de l'organisme, de la stratégie de veille et des moyens qui sont alloués pour la réaliser.

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Mode d'acquisition
	F3 Évolution réglementaire des droits d'auteur	H. Connaître les circuits de publication des différents types de documents <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les sources documentaires R. S'assurer de la liberté des conditions d'utilisation de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Connaître la législation relative aux droits d'auteur • Avoir la capacité de mener une veille juridique • Consulter des experts en droits d'auteur 	Formation aux droits d'auteur et à la propriété intellectuelle
	F7 Mondialisation/globalisation	F. Identifier les sources et ressources utiles <ul style="list-style-type: none"> • Compétences en langues étrangères (langues des documents ciblés) pour la recherche et la qualification des sources • Connaître les outils de recherche étrangers • Établir un réseau de personnes ressources • Connaître les enjeux majeurs de géostratégie • Avoir la capacité de contextualiser une ressource dans son pays et sa culture d'origine 	La maîtrise de l'environnement de recherche et des enjeux géostratégiques s'acquiert essentiellement grâce à l'expérience
	F10 Augmentation des médias et des sources générant trop d'information/infobésité	F. Identifier les sources et ressources utiles <ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques d'évaluation des sources (origine, date, référencement, recoupement, triangulation, etc.) et consulter les bases de données académiques (Elsevier, JStor, KUL libris, Google Scholar, ...) • Développer un esprit critique • Développer un processus périodique de réévaluation des sources 	

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Mode d'acquisition
A3 Collecte	F2 Diversité des supports et formats F4 Accélération et évolution des TIC dont les outils automatisés de collecte F5 Développement de l'Intelligence Artificielle pour le traitement/l'analyse de l'information	I. Collecter l'information <ul style="list-style-type: none"> • Connaître et maîtriser les outils de collecte : outils d'alerte, d'agrégation et de curation • Veiller sur les évolutions des outils • S'adapter et maîtriser rapidement les nouveaux outils • Échanger avec d'autres professionnels sur les nouvelles pratiques • Avoir une connaissance de base en programmation : PHP, Java, html, data analytics, ... par exemple pour faire « web scraping », coder une API, ... • Être capable de se constituer une boîte à outils J. Sélectionner les informations pertinentes <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir classer et trier les éléments collectés 	S'abonner à des newsletters spécialisées En intégrant des communautés de veilleurs professionnels Formation

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Mode d'acquisition
A4 Analyse	F2 Diversité des supports et formats	K. Analyser les données et informations collectées <ul style="list-style-type: none"> • Développer un esprit d'analyse • Développer une vision systémique • Développer un esprit de synthèse • Utiliser des méthodes de visualisation 	Formation à la maîtrise de logiciel d'analyse de données quantitatives (ex. : SPSS, R, ...) et qualitatives (Nvivo ou applications SAP, ...) Formation en data visualisation, « mind mapping »
	F5 Développement de l'Intelligence Artificielle pour le traitement/l'analyse de l'information	K. Analyser les données et informations collectées <ul style="list-style-type: none"> • Acquérir des connaissances pour interpréter les résultats renvoyés par l'IA : connaître les concepts, entretenir un esprit critique 	
	F7 Mondialisation/globalisation	K. Analyser les données et informations collectées <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser un réseau d'experts (le développer et l'utiliser) • Maîtriser la langue des experts consultés (anglais ou langue propre) 	

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Mode d'acquisition
A5 Transmission	F8 Multiplicité des process d'innovation organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer une capacité de synthèse • Démontrer une capacité en communication : aisance relationnelle, techniques d'animation de réunion, techniques de présentation de contenu orales et écrites • Visualiser l'information via des schémas ou « <i>Mind map</i> » • Construire, animer, un réseau de partenaires, en motiver les membres • Identifier les processus de l'organisation en collaboration avec les services de communication ou RH 	<p>Réaliser des fiches de synthèse action</p> <p>Former au « Mind mapping » et représentation par carte heuristique</p>
A6 Activités transversales	F8 Multiplicité des processus d'innovation organisationnelle	<p>Q. Déployer une démarche collaborative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détenir des compétences en animation de communauté : identifier les partenaires, les inciter à partager leur veille, animer le réseau, mobiliser, ... • Connaître les plateformes collaboratives • Mettre en place des mécanismes de remontée d'information <p>P. Assurer la protection de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre les mesures nécessaires pour protéger les informations : prévenir/sensibiliser les collaborateurs du caractère stratégique/confidentiel de l'information • S'assurer de la protection de l'information (TIC et non TIC) en collaboration avec les services dédiés • Mener des audits/tests de sécurité • Protéger sa recherche, notamment en évitant de laisser des traces 	<p>Former au « knowledge management » /gestion des connaissances</p> <p>Échanger les bonnes pratiques</p> <p>Former aux outils numériques disponibles, avec une attention particulière pour ceux gratuits, libres et en open source</p>

Tableau 5 : Les compétences clés.



NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Marc BORY, Knowledge Management, Académie Nationale de Police Fédérale

Didier HEUSDENS, Manager Opérationnel, Centre de compétence Autoform

Michèle ORBAN, Formatrice et Consultante en veille

Anne-Sophie PREVOST, Responsable Veille, Développement et Partenariats, Centre de compétence Design

Jean-Philippe SNIJDERS, Coordinateur en Intelligence Stratégique, Sowalfin

François VERDIN, Veilleur, Observatoire du Tourisme wallon Veille touristique et Etudes de marché

Stijn VERVOORT, Consultant Studies en Marketing, Educam

Françoise VOISEL, Chargée de veille, Centre de compétence Constriform Hainaut, le Forem

Fabienne MONFORT-WINDELS, Coordinator Technology Watch and Intellectual Property, SIRRIS

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

LE FOREM - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

Jean-Claude CHALON, Coordination générale

Ida DEKEYSER, Animatrice

William WATELET, Responsable du projet

Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, LE FOREM