



HAL
open science

L'Université : plate-forme collaborative de savoirs? L'exemple de l'ESTHUA- UFR de Tourisme et Culture de l'Université d'Angers

Aude Ducroquet

► To cite this version:

Aude Ducroquet. L'Université : plate-forme collaborative de savoirs? L'exemple de l'ESTHUA- UFR de Tourisme et Culture de l'Université d'Angers. La dynamique des connaissances (GeCSO 2016), 2016, Paris, France. hal-02530041

HAL Id: hal-02530041

<https://univ-angers.hal.science/hal-02530041>

Submitted on 12 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'Université : plate-forme collaborative de savoirs?

L'exemple de l'ESTHUA- UFR de Tourisme et Culture de l'Université d'Angers

Aude Ducroquet
Docteur en stratégie-
Maitre de Conférences,
Esthua-Université d'Angers
Laboratoire GRANEM
aude.ducroquet@univ-angers.fr

Résumé :

L'Esthua, UFR de Tourisme de l'Université d'Angers, réfléchit à la mise en place d'un dispositif de veille. Cela lui permettrait de répondre à ses problématiques de collecte de données, de production et de diffusion d'informations, mais aussi pour réagir à la demande du cluster Tourisme en émergence qui s'est donné une mission de veille au profit de ses membres.

Dans la première phase de travail de recherche-action, nous nous proposons d'analyser les enjeux d'un dispositif d'intelligence économique à visée prospective pour l'Esthua, pour le collectif mais également pour la diffusion de savoirs à partir d'une conception de la connaissance comme un bien commun.

A travers un essai de modélisation, nous cherchons à démontrer l'importance et les rôles d'un animateur de réseau de veille. Nous détaillons les étapes de la mise en place du dispositif, avec l'importance de sensibiliser les acteurs, d'enrôler des correspondants et de commencer par des outils facilement disponibles. Enfin, nous suggérons de segmenter la distribution de l'information en fonction de l'implication des acteurs du réseau.

Mots clés : veille, université, intelligence économique, cluster, prospective

L'Université : plate-forme collaborative de savoirs?

L'exemple de l'ESTHUA- UFR de Tourisme et Culture de l'Université d'Angers

1 INTRODUCTION

1.1 LE CONTEXTE

Cette communication a pour objet une réflexion menée au sein de notre UFR d'affectation afin de mettre en place un mécanisme de veille stratégique.

Nous partons du constat qu'il existe peu de diffusion (par newsletters, par sites internet ou par d'autres moyens) d'informations dans le domaine touristique. Les sites veilleinfotourisme.fr (réalisé et animé principalement par le ministère du tourisme) et veilletourisme.ca (initiative de la chaire Transat de l'ESG et de l'Uqam) restent les référents du domaine bien que les informations diffusées comportent peu de production et peu de mises en évidence de signaux faibles. A cela s'ajoutent quelques initiatives spécifiques, tels que le blog etourisme.com, [travel on move \(TOM <http://www.tom.travel>\)](http://travelonmove.com) ou le site <http://veille.crdta.pro> du Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne qui procurent des informations utiles aux curieux. Néanmoins aucun dispositif ne peut être considéré comme l'incontournable du secteur.

Par ailleurs, la chaire Transat conçoit son site comme un moyen de communiquer mais diffuse assez peu ses productions et ses activités. La veille « touristique » consiste, pour elle, « à repérer, collecter, analyser de l'information à valeur ajoutée afin de soutenir la compétitivité de l'industrie touristique et de favoriser une meilleure vision prospective chez ses dirigeants ». La veille touristique doit être à l'affût des comportements des consommateurs, du point de vue :

- de l'alimentation
- des transports
- de l'habitat
- des sports
- ...

Les auteurs ajoutent que les évolutions économiques, politiques ou encore sociales influent sur les enjeux touristiques. C'est pourquoi il faut les surveiller. De même, les « paramètres

immatériels », c'est-à-dire les grandes tendances d'une société, déterminent de nouvelles attentes des consommateurs : par exemple le retour au naturel, la tendance à la simplicité, les besoins technologiques...

La réflexion de l'Esthua prend donc tout son sens. En tant que spécialiste du tourisme, formateur et producteur de connaissances dans ce domaine, il a toute légitimité pour être au centre d'un dispositif de veille à destination de tout le secteur. En effet, l'Esthua est le plus grand centre de formation de tourisme au niveau Européen et compte le plus grand nombre de chercheurs, de disciplines variées ayant toutes pour thématique le Tourisme, et qui sont regroupés dans un même lieu. De plus, l'Esthua a de nombreux partenaires économiques et une présence internationale forte.

A partir d'une démarche de type observation participante, nous chercherons à mettre en évidence les enjeux, pour l'Esthua et l'université, de devenir un référent de diffusion d'informations afin d'asseoir sa notoriété nationale et internationale mais également de devenir un acteur incontournable auprès des instances publiques et des organisations qui pourraient alors solliciter l'Esthua pour les conseiller dans leur développement. Ainsi, l'Esthua pourrait devenir une plate-forme collaborative de savoirs et de connaissances en tourisme.

Liée à une recherche en phase de démarrage, cette communication comporte quatre parties. Les deux premières posent le contexte de la recherche et la méthodologie appliquée. La troisième analyse les enjeux d'un dispositif d'intelligence collective dans le cas étudié. La quatrième tente un essai de modélisation du dispositif. Enfin, nous concluons en faisant une synthèse de notre réflexion.

1.2 PRESENTATION DES STRUCTURES

L'ESTHUA Tourisme et Culture est une UFR pluridisciplinaire, spécialisée en tourisme, de l'Université d'Angers. Riche d'une offre de formation variée, qu'il a élaborée de manière conjointe avec les acteurs du terrain, il accueille près de 3000 étudiants (dont plus de 20% d'étrangers représentant près de 60 nationalités). L'ESTHUA est devenu le plus grand centre de formation européen en tourisme. Il compte également plus de 300 vacataires. Il est très actif au niveau de la recherche avec plus de 20 enseignants-chercheurs en géographie, sciences de gestion et sociologie principalement.

Les trois axes de recherche transversaux sont :

- l'accès au tourisme des sociétés émergentes

- la diversification des pratiques, les stratégies des territoires, le management des organisations
- la valorisation économique et touristique de la culture et du patrimoine.

En parallèle, une initiative régionale d'accompagnement au développement de la recherche, de la formation et de l'innovation (nommée RFI) vise à favoriser les synergies entre les acteurs académiques, institutionnels et économiques d'un même secteur. Dans ce cadre, les Pays de la Loire soutiennent un dispositif RFI sur le Tourisme dont l'un des acteurs principaux est l'ESTHUA. Le 10 avril 2015, le projet Angers TourismLab (ATL) a été lancé. L'objectif est que les Pays de la Loire deviennent leader européen de la recherche académique et appliquée en tourisme, ainsi que de la formation aux métiers du tourisme et de l'innovation dans les entreprises et destinations touristiques. La dynamique touristique régionale est déjà importante. Elle concerne 43000 emplois et représente environ 8% du PIB régional¹. Les projets sont variés et nombreux :

- création d'une fédération de recherche de taille comparable aux grands centres internationaux
- mise en place de programmes Summer Schools et de spécialisations pour un public de formation continue
- étude de la pertinence d'un cluster pour les entreprises touristiques innovantes...

1.3 LA NOTION DE VEILLE

ATL s'est structuré autour de trois commissions orientées chacune vers les trois pans du tryptique Recherche, Formation et Innovation. La Commission Innovation a différentes missions centrées sur les échanges entre les acteurs du monde économique et les académiques avec une volonté de transfert de la connaissance scientifique et d'une coopération plus accrue entre ces deux mondes souvent distants. Un des enjeux est de développer un cluster (initié par les institutionnels) qui en est au stade de réflexion. Après des ateliers de travail sur une définition des objectifs, une association de préfiguration a été mise en place : le TIL (Tourisme Innovation Lab) qui s'est donné comme tâche de définir la gouvernance et les missions du cluster. Trois missions principales ont été définies : la mise en réseau des acteurs,

¹ <http://www.univ-angers.fr/fr/universite/actualites/angers-tourismlab.html>

l'accompagnement d'expérimentations et l'apport d'informations prospectives couplé avec le développement d'une veille sur le tourisme de demain.

C'est évidemment ce dernier point qui nous intéresse ici. Les entreprises touristiques ou les porteurs de projet inscrits dans cette dynamique de cluster sont pour la plupart des TPE qui n'ont pas le réflexe de mettre en place un dispositif de veille au sein de leur structure. Bien que curieux et à l'écoute de leur environnement et des réseaux, ils n'ont organisé aucun mécanisme de veille. Les connaissances nécessaires pour appréhender l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ne cessent de croître de façon exponentielle. Aucune entreprise n'a les moyens de surveiller son environnement seule et encore moins de détecter les signaux faibles et les phénomènes émergents (E. Seuillet). Dans son travail doctoral, Arseneault (2010) explique que « la veille stratégique apparaît clairement (...) comme une activité en propre qui pourrait être difficilement intégrée comme un département d'une entreprise touristique, encore moins dans une PME touristique. C'est un métier qui exige des compétences et des ressources particulières et propres à ce domaine d'activités ». Il préconise donc le recours à une cellule de veille pour les acteurs du domaine touristique.

Pour pallier ce manque, la commission Innovation se voit donc investie d'un rôle de veille. Cette veille se veut opérationnelle mais aura pour ambition d'apporter des éléments permettant aux responsables d'entreprises de prendre des décisions stratégiques quant au développement de leur offre. Elle devra donc avoir une visée prospective. Néanmoins, ATL ne dispose pas en son sein d'une cellule de ce type, ni n'a la possibilité de recruter un veilleur-analyste.

Parallèlement à ces réflexions, une étude a montré que l'ESTHUA ne dispose pas de la reconnaissance nationale et internationale que mériteraient son envergure, sa politique de recherche et ses dynamiques de développement. En outre, sa communication externe est restreinte. Une réflexion est donc menée pour produire et diffuser de la connaissance principalement auprès des acteurs professionnels et institutionnels. L'objectif principal est d'asseoir une expertise à travers un dispositif de diffusion, et de devenir ainsi un acteur incontournable du changement de la vision du tourisme par les professionnels. Développer une activité de veille, de production et de diffusion de connaissances aurait de multiples intérêts pour l'ESTHUA :

- adapter son champ d'analyse et de compétences aux secteurs d'activités par rapport auxquels il forme et professionnalise ses étudiants. En construisant une prospective des besoins, en matière d'évolution stratégique des métiers par exemple, il pourra intégrer à la

fois une logique de représentation anticipative (les scénarios de G. Berger) et de préparation de l'action (Godet, 2004).

- devenir un acteur incontournable des évolutions des secteurs auprès desquels il intervient, en développant des dispositifs d'échanges et de réflexivité. Comme le souligne, B. Casterot (2002), « veiller, c'est agir sur les représentations mentales des décideurs ».

- jouer un rôle de lobby, pouvant exercer des pressions sur les pouvoirs publics, créer de nouvelles normes, de nouvelles dispositions, réglementations voire contribuer à la suppression de certaines d'entre elles (Lamarque, 1985). Toute veille collective crée une force de réseau et provoque une légitimité d'influence, plus importante aujourd'hui que les autorités instituées (Kenneth Blanchard).

- développer des collaborations avec les entreprises sous forme de terrains de recherche ou de prestations de services en mettant en avant ses expertises et ses compétences.

ATL et l'ESTHUA étant intrinsèquement imbriqués, ces deux démarches se sont rapprochées pour poser la problématique suivante : **comment mettre en place un mécanisme de veille et de diffusion de connaissances en optimisant les compétences de chacun ?**

Pour aller plus loin et répondre également à sa volonté de jouir d'une notoriété auprès des professionnels, l'ESTHUA **pourrait-il devenir une plate-forme collaborative de savoirs et de connaissances en tourisme incontournable pour la profession ?**

2 DEVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE

2.1 METHODOLOGIE

Pour cette communication, nous partons d'un problème de terrain. Nous proposons une réflexion contextuelle et la modélisation d'une solution adéquate. Dans une étude prochaine, nous observerons et analyserons la mise en place du dispositif ainsi que la sensibilisation des acteurs et les résultats obtenus.

2.1.1 Positionnement

Notre positionnement en tant que chercheur est ici un peu particulier. En poste à l'ESTHUA et intéressée par les questions portant sur la veille, les intelligences économique et collective, la prospective, nos travaux portent essentiellement sur l'innovation. Sensible à ces problématiques, nous nous sentons concernée par la démarche initiée par notre UFR. De plus,

étant à la fois dans les instances de la commission innovation d'ATL et du TIL, nous portons cette réflexion conjointement avec d'autres acteurs.

Nous adoptons une démarche inductive enracinée dans les données empiriques (Walsh, 2015, Glaser et Strauss, 1967). Néanmoins, nous ferons régulièrement d'un aller-retour entre terrain et littérature pour construire notre réflexion et nous servir des résultats proposés dans d'autres écrits, d'une manière abductive (David, 1999).

Nous considérons notre travail comme étant une recherche action enracinée telle que décrite par Baskerville et Pries-Heje (1999). Nous cherchons à résoudre un problème concret comme le stipule Lewin (1946) repris par Allard-Poesi et Maréchal (2014). « Tout projet de recherche-action est en effet issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant une problématique par les acteurs en situation plus favorable » (p65). Dans la situation étudiée, le problème à résoudre fait l'objet d'une démarche de construction collective tel que le préconisent Allard-Poesi et Perret (2004).

Notre rôle est de porter ce projet. Avec l'aide d'un stagiaire, nous analyserons les besoins de chaque catégorie d'acteurs, les ressources déjà disponibles en interne et celles que l'on peut obtenir facilement, les savoirs et les connaissances que nous construisons, que nous pourrions diffuser en l'état ou vulgariser. Nous avons également un rôle d'explication du projet et de fédérateur. Nous prendrons le rôle d'animateur de la communauté pendant le développement du projet, puis nous recruterons un professionnel de l'intelligence économique pour gérer le dispositif.

2.1.2 Données

Les principales données recueillies concernent les besoins et les attentes de chacun. Nous avons assisté à toutes les réunions d'échanges du TIL (au nombre de 4), des commissions innovations d'ATL (au nombre de 4). A cela s'ajoutent, au sein de l'ESTHUA, des échanges formels avec la direction (3 réunions).

Dans la mesure où nous étions intégrée aux deux organisations, notre phase d'observation et d'investigation terrain nous a permis de répertorier les potentialités internes. A partir de discussions sur le sujet avec une douzaine de collègues, nous avons détecté les besoins des différents acteurs, sans pour autant pouvoir parler d'audit informationnel qui demanderait une investigation plus structurée et qui est en cours d'élaboration.

Ces données sont pour l'instant consignées dans un journal de bord (Savoie-Zajc, 2004), les notes ayant été prises lors des réunions par trois personnes et ensuite elles ont été rassemblées

et confrontées, puis codées (à l'aide d'un codage thématique, les codes ayant émergé lors de la lecture (Allard-Poési, 2003).

2.1.3 Principaux résultats

De ces premières phases de collecte, ressortent différents éléments intéressants sur lesquels repose notre analyse décrite par la suite :

- les acteurs, aussi bien les professionnels présents dans ATL et le TIL que les chercheurs, veulent un outil simple et très opérationnel
- les acteurs économiques reçoivent des newsletters avec de l'information mais trouvent celle-ci souvent distanciée de leur activité
- les travaux des chercheurs sont méconnus par les acteurs terrains et semblent inaccessibles. De plus, les cadres d'entreprises, les porteurs de projet et même les consultants n'ont pas d'idées des opportunités que l'université et les chercheurs pourraient leur offrir, bien sur ils ont pour la plupart d'entre eux accueillis des stagiaires en leur sein mais sans utiliser leurs savoirs.
- La plupart des professionnels répondent aux questions des chercheurs et des étudiants dans le cadre d'entretiens de recherche (pour les travaux de recherche ou les mémoires de recherche) mais sans percevoir l'intérêt pour eux du travail fini.
- Aucune communication extérieure n'est réalisée sur les travaux d'étudiants ni les travaux des chercheurs.
- Un seul représentant académique est présent lors des réunions du TIL et de la commission d'innovation d'ATL.
- L'échange d'informations est faible voire inexistant entre les chercheurs, mais aussi entre les acteurs des organisations. L'information est absorbée mais rarement transférée et diffusée.

2.2 ENJEUX

Le concept de veille est bien sûr très réducteur pour ce que nous envisageons de faire, même lorsqu'on lui accole les adjectifs « stratégique² » ou « prospective³ ». Celui d'intelligence économique, « ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son

² « La veille (stratégique) concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise, en relation avec les changements de son environnement socioéconomique » (Lesca et Rouibah (1997))

³ qui anticipe l'avenir

exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques » (rapport Martre 1994), l'est également puisqu'il n'intègre pas les notions de production de savoirs.

Nous nous sommes ainsi tournée vers les travaux portant sur le Knowledge Management et la société de la connaissance.

2.2.1 L'Université élément central dans une société de savoirs

« Trait d'union entre la recherche, les entreprises, les étudiants et les citoyens, l'université est au cœur du dispositif de production et de transmission des savoirs » (Pinte, 2006, Audet et Malouin, 1986), grâce notamment aux travaux des chercheurs, mais également des étudiants qui fournissent régulièrement des dossiers, rapports, mémoires sur toutes sortes de sujets, sans oublier les thèses qui sont réalisées par des étudiants-chercheurs. Une partie de ces connaissances est publiée et donc rendue publique mais dans une sphère restreinte aux pairs, une autre partie reste trop souvent enfermée dans des armoires avant de disparaître et une dernière est quant à elle transmise par des échanges, des cours, des présentations.

L'université a pour mission de « générer, transmettre et capitaliser des connaissances » (Nonaka et Takeuchi, 1995), c'est là où « s'élabore et se vulgarise le savoir » (Pinte, 2006).

La notion d'université du savoir n'est pas récente, elle a été utilisée pour la première fois par Peter Drucker en 1969. De nombreux auteurs qui se sont intéressés à la société du savoir ont attribué une place d'honneur à l'université, comme lieu central de la création de savoirs et de la passation de ces mêmes savoirs (Kerr, 1963, Foray, 2000, Delanty, 2001, Franck et Meyer, 2007, Jameux, 2007).

L'Unesco, en 2005, a élaboré un rapport sur les sociétés du savoir. Dans ce rapport, la connaissance y est vue comme un bien public disponible pour chacun et qui se construit à partir des différences de chacun : « Une société de la connaissance est une société qui se nourrit de ses diversités et de ses capacités ». L'enseignement supérieur est un pilier de la « production et la valorisation de nouveaux savoirs dans les sphères culturelle, sociale et économique de la société ». Malheureusement, elle se retrouve souvent privée de ses fonctions de recherche, de découverte et d'innovation et elle est alors réduite à un établissement « d'éducation tertiaire » simple prolongement des établissements primaires et secondaires. L'enjeu actuel réside donc dans cette différenciation de l'université.

Certains vont même plus loin : « The university is, more than an institution of knowledge production but has also nurtured the dominant and emergent cultural models of society » (Delanty, 2001). L'université a un devoir de communication de ses productions : « this

conception of knowledge suggests a communicative concept of the university as a site of interconnectivity. » (Delanty, 2001) (Delanty, 2002, Habermas, 1981)

2.2.2 Une démarche collective

Les travaux sur le management des connaissances soulignent l'importance de l'aspect collaboratif. En effet, c'est la complémentarité des échanges d'information et leur mise en relation qui sont à l'origine de la connaissance. Prax (2000) préconise un « processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation en tant que consommateurs et producteurs, le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée puis partagée par les hommes »

Nous pourrions considérer le TIL comme une structure éclatée (par opposition à une structure concentrée), ce qui renverrait aux travaux de Guechtouli (2009) préconisant, dans ce cas, que le dispositif doit s'organiser autour d'un groupe de personnes à temps partiel avec un animateur à temps plein qui centralise l'information. Toutes les personnes sont sollicitées selon leurs compétences et leurs expertises. Le réseau considéré peut, à terme, être très vaste.

Considérons dans un premier temps, le réseau d'ATL et du TIL. Celui-ci se compose d'une cinquantaine de membres : institutionnels, TPE, porteurs de projets et quelques grandes entreprises. Tous sont intéressés par une démarche collective, propre de la réflexion du cluster et d'ATL. Tous sont à l'écoute de leur environnement et sensibles à l'innovation...

Le réseau de l'Esthvia comprend 3 sous-réseaux:

- le réseau central constitué par les enseignants-chercheurs, les enseignants, les PAST, le personnel administratif, les étudiants
- un réseau secondaire proche constitué par l'université, par les vacataires qui interviennent, par les institutions régionales
- un réseau périphérique constitué par les entreprises accueillant des stagiaires, par les anciens étudiants, par les liens universitaires de l'Esthvia et les partenaires internationaux...

La force du collectif n'est plus à démontrer. Lesca (2001) souligne qu'une veille collective est d'autant plus incitative par rapport au reste du secteur (particulièrement dans le tourisme où le secteur est très parcellé) que :

- des signaux faibles ou signes d'alerte précoce sont détectés,

- le collectif lui même est mobile afin de s'adapter aux changements en émergence.

Bien entendu, seul un petit nombre d'acteurs se montrera actif (au moins dans un premier temps). Il faudra alors les considérer comme des correspondants (au sens d'Aventurier et al. 2012 qui parlaient de correspondants technologiques) susceptibles de transmettre de l'information régulièrement en particulier dans leur domaine d'expertise. Pour eux, l'activité de veille est ou deviendra un réflexe quotidien qui accompagnera toutes leurs autres activités. Ainsi, une information intéressante pourra être repérée et transmise à tout moment (Aventurier et al. 2012). De même, ils pourront transmettre toute leur production en temps réel.

Il ne faut pas oublier que la veille et l'intelligence économique sont des processus volontaristes (Lesca et Rouibah, 1997). Il faut donc sensibiliser le collectif à participer à ce mouvement, et initier une dynamique d'ensemble qui se transformera en intelligence collective. On peut s'inspirer ici des bases du knowledge management qui cherche à identifier, cumuler et valoriser le capital intellectuel de l'entreprise (ou du réseau) en impliquant l'ensemble des acteurs (North, Kumta, 2014)

2.2.3 Le « commun » diffusé

Le dispositif mis en place est l'affaire de tous (étudiants, enseignants, AITOS, partenaires extérieurs, professionnels). Il produit du « collectif » dans la mesure où il engendre un « commun » de connaissances que les acteurs s'approprient conjointement et qui s'appuie sur de l'intelligence collective.

Lors de la diffusion de connaissances se pose régulièrement une question de propriété. Bien trop souvent, nous voyons les étudiants ne pas s'échanger d'informations par possessivité, par peur de transmettre des données confidentielles, par souci de compétition... Ce qui est vrai chez nos étudiants, et que nous déplorons, est aussi le mode de fonctionnement de bien des chercheurs qui sont dans une dynamique personnelle de chasses gardées, de jalousies, d'égoïsme professionnel ou relevant de multiples raisons privées (« pourquoi donnerais je mon cours à ce jeune enseignant qui arrive alors que personne ne m'a aidé ! »). Et ce qui est vrai pour les étudiants, les enseignants, les chercheurs est malheureusement vérifié chez les institutionnels et dans (ou entre) les entreprises.

Pourtant, « le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage », disait Socrate.

Heureusement, aujourd'hui, la culture évolue et comme l'indiquent Godet et al. (2010), il y a une remise en cause du lien entre possession et usage.

C'est pourquoi les travaux d'Elinor Ostrom sont de plus en plus diffusés et utilisés. Ils se sont concentrés sur les communautés qui gèrent collectivement des biens communs. De nombreux exemples issus de ses rencontres avec des communautés à travers le monde étayent ses travaux en les illustrant. A partir des années 1990, elle étend ses recherches aux biens communs de la connaissance. Ceux-ci ont la particularité d'être des biens non-rivaux, leur utilisation ayant pour but prioritaire d'enrichir le « commun ».

Cependant, aujourd'hui, le libre partage des ressources intellectuelles est mis à mal par « des règles d'usage explicites ou implicites, formelles ou informelles, actuelles ou potentielles, qui le détruisent ou empêchent son développement » (Laval, 2011). Même universitaire, la connaissance devient marchande et s'empêtre dans des appropriations de toutes sortes. Ces nouvelles enclosures limitent la créativité et empêchent le développement du « commun » (Laval, 2011, Heller, 1998).

Pour Ostrom, c'est la communauté qui crée les biens communs, c'est elle aussi qui les maintient, les préserve et en assure le renouvellement.

La connaissance issue de la veille ou produite dans ce cas devra être perçue comme un « bien commun » dont l'intérêt justement est que chacun puisse se l'approprier et le diffuser à son tour. Il renforce le sentiment d'appartenance, tout en laissant à chacun ses autonomies d'usage, d'interprétation et de transformation active (en modalités d'enseignement, de conseil et de prestations).

Cette constatation a également été faite dans le travail d'Arseneault (2010) qui montre que les analyses ne perdent pas de leur pertinence parce que les concurrents y ont aussi accès.

Le défi de la mise en place d'une veille collective au sein du réseau d'ATL et du TIL avec comme pivot incitateur l'ESTHUA et son propre réseau est de taille. Les enjeux sont importants, les potentialités indéniables mais des freins existent. La mise en place d'une organisation dynamique où chacun jouera un rôle de correspondant, de diffuseur et de producteur d'informations en vue d'un bien commun ne se réalisera pas en un jour.

Dans la partie suivante, nous essaierons de définir quelques modalités de mise en place, nous ne souhaitons pas ici reprendre les étapes du plan de veille (objectifs, collecte, analyse, diffusion) présentés dans tous les ouvrages concernant la veille et l'intelligence économique.

Nous voulons répondre avant tout à la problématique du terrain. Le dispositif proposé sera mis en place progressivement dans l'année en cours.

2.3 ESSAI DE MODELISATION

2.3.1 La mise en place par étapes

Le projet est indissociable de l'action d'intelligence économique. Celle-ci « se démarque par une approche systémique et inclusive d'accompagnement du mouvement pour mieux s'orienter dans des environnements de plus en plus complexes. ... il s'agit moins de programmer des activités que de piloter des acteurs. » (Pelletier et Cuenot, 2013).

Il faut donc motiver les acteurs et donner un sens à leur démarche : qu'est ce qui peut les y inciter ?

Pour chaque acteur, nous l'avons vu, les attentes seront différentes : benchmarking, best practices, aide à la décision, reconnaissance, communication...

L'audit informationnel défini par Henczel (2001) comme un « processus qui examine l'adéquation entre les besoins et les livrables informationnels et la mission, les buts et les objectifs de l'organisation » permet de bien définir les attentes de chacun et de cibler les informations nécessaires.

La première étape est surtout une étape de sensibilisation à ce processus et une première version légère de l'organisation. Des choses existent ou peuvent être réalisées facilement, cela permet à chacun de disposer de nouvelles informations, d'en mesurer l'intérêt et d'attiser sa curiosité.

Ces premiers outils pourraient être :

- une « vulgarisation » d'articles scientifiques publiés. Le terme vulgarisation peut être défini comme « le fait d'adapter des notions, des connaissances scientifiques ou techniques afin de les rendre compréhensibles au non-spécialiste » (définition du site cnrtl.fr qui reprend notamment les travaux de Bergson). Ce terme ne fait pas l'unanimité, nous pourrions parler de « reformulation » des résultats scientifiques. Le travail pourrait être effectué par les chercheurs, notamment pour leurs propres travaux ou pour ceux qu'ils mobilisent, mais aussi par des étudiants qui, une fois professionnels, devront adapter leurs discours écrits ou oraux à leur auditoire. Parallèlement, les travaux des chercheurs pourraient être rendus accessibles dans leur version originale aux acteurs les plus avertis.

- Dans le même genre d'idées, les fiches de lecture réalisées par les étudiants dans le cadre de leur mémoire pourraient également être diffusées après validation d'un enseignant. Il s'agirait de synthèses d'ouvrages, d'articles scientifiques, d'articles de la presse professionnelle.
- Dans le cadre des cours de veille, on pourrait rendre accessible la réalisation de *scoop it* sur différents sujets. Ceux-ci seraient librement choisis par les étudiants en fonction de leur objectif professionnel et de leurs centres d'intérêts ou suggérés par les acteurs d'ATL et du TIL.
- Un outil de partage de documents et de discussions sous forme de plateformes pourrait voir le jour pour les enseignants et les vacataires, notamment dans le but d'échanger sur les contenus de cours.
- Des rapports d'étonnement pourraient être également produits lors de la visite d'événements professionnels (salons, JPO, conférences, lancement de produits, congrès).
- Une revue de presse, en particulier sur l'activité régionale, pourrait être tenue par la responsable communication.
- Un suivi pourrait être réalisé par la documentaliste sur les sorties de livres, les dossiers thématiques.
- Les chargées de missions d'ATL réalisent beaucoup de recherches pour monter leurs dossiers. Ces informations pourraient être transmises.
- Des rencontres entre les partenaires du projet pourraient être organisées pour leur communiquer de l'information (conférences, soutenances publiques des mémoires, etc.).
-

Dans un premier temps, il semble utile aussi de disposer d'outils de diffusion simples (un blog wordpress, une page et un groupe linkedIn, un groupe facebook, un compte twitter...) qui seraient quotidiennement alimentés.

En parallèle, une fois l'audit informationnel réalisé, il est intéressant de définir les correspondants volontaires (tels que présentés précédemment) qui à travers leur propre réseau de veille, capteront de l'information qu'ils pourront facilement la rediriger. Ces correspondants pourront également jouer le rôle d'ambassadeurs du dispositif auprès de leurs

collègues, de leurs réseaux, des étudiants... Ainsi le réseau des « veilleurs⁴ » prendra forme. Après cette phase, un dispositif plus construit pourra être élaboré, mis en place et testé. Il devra être dynamique pour que chaque nouveau veilleur puisse facilement s'y insérer et en prendre possession. La figure 1 reprend les différentes étapes de la mise en place de ce dispositif.

Figure 1. *Les étapes du dispositif*



2.3.2 Le rôle du coordinateur et de l'animateur réseau

La pierre angulaire de la réussite d'un dispositif de veille est l'animateur (Pelletier et Cuenot, 2013). A fortiori, lorsque le dispositif ne se cantonne pas à la redirection d'information mais rassemble différentes formes comme ici, l'animateur aura un rôle d'autant plus important. C'est lui qui fera vivre le dispositif, qui lui permettra de prendre forme, de se développer. Il aura également comme mission l'animation et la motivation des réseaux.

Il devra susciter l'envie, l'implication des équipes et leur coordination, en balayant les jeux d'ego, de culture du secret et de concurrence entre les acteurs.

Il ne sera pas créateur de contenu et il ne jugera pas dans une majorité des cas de la pertinence ou non d'une information, car son rôle n'est pas celui-là.

Dans leur article de 2003, Lesca et Kriaa expliquent que l'animateur a pour fonction principale de stimuler l'action des membres du dispositif et de mettre en place un dispositif favorable au développement de « la créativité ». Les individus se sentiront ainsi en confiance pour produire des connaissances en faisant état de leurs réflexions individuelles. L'animateur ou coordinateur devra donc constituer un terreau fertile au travail collectif et faire émerger du sens au dispositif. Il devra également porter un regard constructif sur l'évolution du processus de veille et l'adapter en permanence aux membres. Il pourra également avoir un rôle de coordination des communautés virtuelles et des réseaux sociaux.

⁴ Derrière ce terme de « veilleur » nous entendons à la fois les individus qui vont collecter de l'information, ceux qui l'analyseront et ceux qui en produiront.

L'animateur devra donc ... *animer*. Pour Mac Carthy (1971), « Animer, c'est maintenir en ordre et faire progresser l'action d'un groupe d'hommes. Animer, c'est l'action, l'idéal c'est d'obtenir la participation des hommes ».

Cependant, comme nous l'avons stipulé dans les parties précédentes, le dispositif reposera sur des processus volontaristes (Lesca et Rouibah, 1997). Les veilleurs, et dans un premier temps les correspondants, sont des « bénévoles », il faut donc faire appel aux travaux de management du bénévolat pour mieux comprendre leur gestion. Pujol (2009) souligne que « le management des bénévoles est avant tout l'art du cas par cas ». Pour bien gérer les bénévoles et donc dans notre cas les veilleurs, il préconise de :

- prendre en compte les contraintes et les motivations des bénévoles. Ceux-ci manquent de temps et de disponibilités pour le projet. Il ne faut pas oublier qu'un bénévole démotivé peut décourager toute l'équipe
- définir le rôle de chacun au sein de l'association. Chaque membre doit avoir un rôle précis. Si nous reprenons le cas des correspondants, Aventurier et al. (2013) expliquent que chaque correspondant (technique) a une expertise spécifique, apportant une réelle valeur ajoutée.
- communiquer en interne pour souder l'équipe : il faut renforcer sa cohésion
- remercier les bénévoles et valoriser leurs réalisations : comme dans la pyramide de Maslow, la reconnaissance fait partie des besoins humains. Il faudra donc veiller à l'épanouissement personnel de chacun et reconnaître son implication.

L'animateur doit prendre en compte ces individualités intégrées dans un groupe. Il doit entretenir à la fois des relations collectives et transparentes et des relations individuelles et confidentielles. Saint-Arnaud (1989) indique que l'énergie de groupe se construit sur sa solidarité, c'est-à-dire sur une coopération mutuelle où chacun se sent investi par une mission qui lui est propre et qui est complémentaire à celle des autres. Mais cette énergie se construit aussi sur l'efficacité collective de la production.

Dans la dynamique de groupe, les rencontres physiques de temps à autre sont nécessaires. Négliger cet aspect qui favorise la sympathie et l'empathie peut finir par épuiser la dynamique de groupe et les relations.

L'animateur devra éviter les relations déséquilibrées. Il n'y a rien de plus frustrant que de donner quand d'autres à côté ne font que prendre. Il faut donc limiter la perte de motivation. Une des caractéristiques d'un bon animateur est qu'il sache rester humble, il ne doit pas

s'approprier le travail des autres, ni l'effacer. Le contrôle est également à proscrire, la relation doit s'établir sur l'intérêt de la démarche, la volonté de participer et l'intérêt de construire un bien commun.

Pour résumer, reprenons Lesca et Kriaa (2003) qui précisent trois rôles de l'animateur du réseau de veille :

- pédagogue : il sensibilise, forme, communique et encourage
- coordinateur : il cherche à faire sens et à obtenir qu'émerge un sentiment d'appartenance
- médiateur : il intègre les informations recueillies pour en faire un ensemble cohérent.

2.3.3 La diffusion par briques

Dans le cas étudié, la diffusion est un des enjeux clés de la réussite du projet. En effet, l'objectif de notoriété pour l'ESTHUA passe par une diffusion large mais qui soit également attractive.

Bien sûr, le mode de diffusion et l'accessibilité des informations diffusées feront appel à différents outils comme le mailing, la gestion d'un blog ou d'un site internet.

La diffusion ne doit pas provoquer la saturation et se traduire par un problème d'infobésité. Il faut donc éviter les envois systématiques et si possible personnaliser la réception d'informations, en personnalisant des *netvibes* par exemple. Il faut éviter autant que possible d'envoyer des informations inutiles par rapport aux besoins des individus.

L'accès à un contenu passe par différentes mises en forme :

- le « contenant » (site internet, blog, newsletter...) doit être agréable (charte graphique originale, au design correct, claire...) et intuitif (facile d'accès)...
- le « contenu » lui aussi doit être attractif. Par exemple, tout comme le storytelling remplace les conférences aujourd'hui, la conversation est essentielle. Il faut donc créer un espace conversationnel où l'on raconte régulièrement des histoires. Dans le même ordre d'idées, participer aux conversations sur des forums et des réseaux sociaux permet d'afficher une expertise au sein de l'environnement économique et d'affirmer une présence incontournable (Pelletier et Cuenot, 2013) : « on n'est jamais influent en restant dans l'ombre ».

L'originalité, sans tomber dans l'excentricité, est toujours remarquée. « Une des « règles du jeu » en matière de prospective est de se donner le droit de tout réimaginer, de tout remettre en cause et de tout reconstruire » (Schwartz, 1969, p. 3).

Parallèlement à ces problématiques d'attractivité des outils et de la diffusion, il semble aussi nécessaire, dans un souci, d'équité de différencier l'accès aux informations. Car les attentes et les apports de chacun sont différents. Certains céderont à la tentation de diffuser de l'information à condition d'en récupérer en retour, mais de l'information non disponible à ceux qui ne communiquent aucune information. Ainsi, l'information doit-elle être uniquement libre d'accès, disponible pour tous ? Considérant, comme nous l'avons vu plus haut que la connaissance est un bien commun, peut-on néanmoins en restreindre la diffusion pour des raisons d'équité de traitement des participants ?

A l'époque où le *freemium* est entré dans les mœurs, on peut s'interroger sur des diffusions à étages de l'information. Ce terme *freemium* provient de la contraction de Free (gratuit) et de Premium (gamme payante). Il s'agit d'une offre gratuite pour toucher une large base de consommateurs, qui se prolonge par la vente d'un produit premium à certains utilisateurs, afin d'engendrer un revenu. Ici, ce terme n'est pas parfaitement adéquat. Mais, l'idée que certaines informations soient gratuites pour les uns et payantes pour les autres, n'est pas sans rappeler d'autres pratiques efficaces. Par exemple, sur oboulo.com (devenu docs.school), les dépositaires de documents peuvent accéder gratuitement à des documents proposés par d'autres. Pour ceux qui ne déposent rien, les documents sont payants.

Dans le cas de l'ESTHUA nous pourrions concevoir une segmentation de l'offre en fonction de l'appartenance des membres des réseaux.

Si nous reprenons les 3 sous-réseaux présentés ci-dessus :

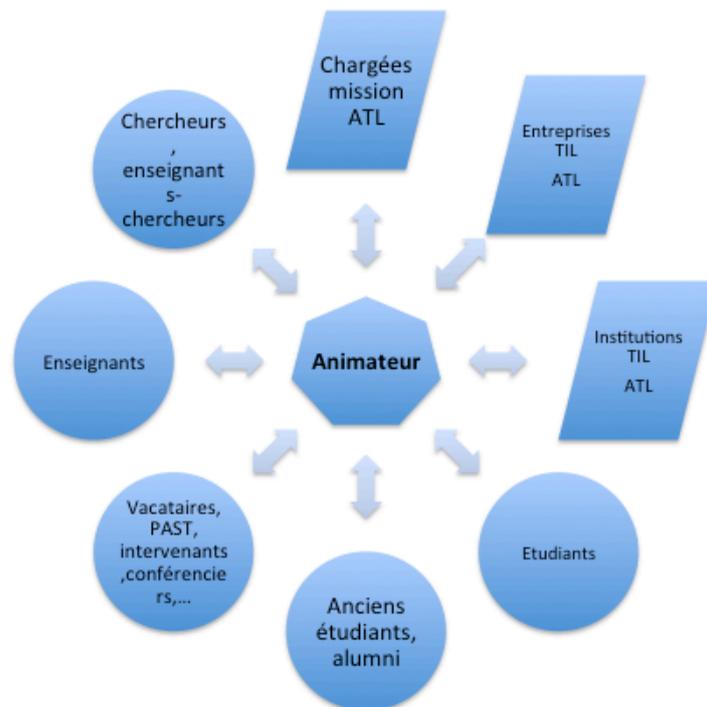
- le premier pourrait avoir accès à toute l'information, avec des mécanismes d'incitation et de récompense.
- le second pourrait avoir accès à toute l'information, comme le réseau d'ATL sous condition de participer activement à la veille, sinon il s'agirait d'un accès restreint avec demande de financement pour l'accès à la veille complète.
- le troisième pourrait avoir accès à de l'information restreinte choisie dans un souci de communication. Une partie serait en lecture libre et le reste en fonction d'un niveau d'abonnement.

Non seulement, ce business model (qui demande à être approfondi) permet de financer une partie du dispositif (outils, animateur..), mais il incite aussi les membres à participer.

3 SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS

L'ESTHUA pourrait devenir une plate-forme collective de savoirs en s'appuyant sur les compétences et les ressources des différents membres de son réseau. Il aurait pour mission d'impulser et d'inciter à la veille, de centraliser les informations. Mais sa véritable valeur ajoutée serait d'y ajouter de la production de données et de diffuser l'ensemble de ces informations et connaissances. Il devrait également ne pas être présent que sur les réseaux sociaux ou d'autres voies de diffusion web mais être aussi physiquement actif en organisant des think-tanks et en animant des rencontres avec tous les acteurs du secteur (conférences, expositions, séminaires...). L'ESTHUA se trouve au centre d'un large réseau d'acteurs sur lequel elle pourra compter (figure 2.)

Figure 2. Réseau des correspondants de veille Esthua, ATL et TIL



Aujourd'hui, politologues, économistes, sociologues... s'accordent pour dire que nous sommes passés de la société de l'information à la société des connaissances. Et tout l'enjeu du développement de notre société réside dans le management de ces connaissances, de leur accessibilité et de leur production. Le savoir est source de créativité, d'innovation et d'amélioration de la compétitivité. Il contribue donc à la création de valeur et peut ainsi être vu comme un « atout stratégique » (Amidon et Mercier-Laurent, 2001).

L'université est productrice de savoirs et de connaissances par sa recherche. C'est également un diffuseur de ces connaissances à travers sa pédagogie. Malheureusement cette diffusion s'arrête bien souvent aux universitaires et aux étudiants. Dans quelques cas, elle peut co-construire des connaissances avec des entreprises, mais il y a encore trop de fossé entre les savoirs théoriques et les transcriptions opérationnelles. Elle pourrait, au contraire, diffuser des connaissances en considérant celles-ci comme des biens communs susceptibles d'être utilisés par chacun et diffusables librement. A travers un dispositif d'intelligence collectif concernant un secteur spécifique, l'université disposerait d'un outil de diffusion intéressant. Il ne lui resterait plus qu'à traduire les connaissances ainsi produites dans un langage plus accessible et à en montrer des opportunités opérationnelles. Elle pourrait alors être une force de proposition voire une source d'influence pour transformer un secteur d'activité ou au moins lui permettre de s'adapter aux mutations de son environnement (El Qasmi, 2006). De plus, elle est en mesure de percevoir les signaux faibles, ces informations qui se distinguent de l'information abondante (Aguilar, 1967).

L'université peut être un prospectiviste et même s'inscrire dans une démarche de prospective créative (Rojey, 2014), qui vise à faire apparaître différents futurs possibles, et ainsi bâtir une vision d'avenir en comprenant « la façon dont il est en germe dans les événements présents ». La prospective créative cherche à remettre en cause les schémas préconçus et le conformisme qui en résulte. Elle doit s'appuyer sur des valeurs partagées et être porteuse de sens pour être capable d'entraîner l'adhésion collective des acteurs. Elle conduit à réinventer l'entreprise et le territoire en mobilisant les énergies vers un but à atteindre. Ce pourrait être la mission de demain de l'université.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar, D.A., 1967, *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan
- Allard-Poési F.,(2003), *Coder les données*, in Giordanno Y. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, Caen , p.245-290
- Allard-Poesi F., Perret V., 2004, *la construction collective du problème dans la recherche action : difficultés, ressorts et enjeux* », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, pp.5-36
- Allard-Poesi F., Maréchal G., 2014, *Construction de l'objet de la recherche*, in *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart et al., Dunod
- Amidon D.M., Mercier-Laurent E., 2001, *Innovation et management des connaissances*, Ed, Organisation
- Arseneault P., 2010, *Utilisation de la veille stratégique en tourisme et finalités recherchées : le cas du réseau de veille en tourisme du Québec*, thèse de doctorat sous la direction de P. Violier, Université d'Angers
- Audet M., Malouin J.-L.1986, *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, les Presses de l'université Laval
- Aventurier P., Cocaud S., Dedet F., 2012, *Mise en place d'un dispositif de veille collective pour le réseau IST : l'Observatoire des Technologies*, Cahier des Techniques de l'INRA, numéro spécial, pp 123-132.
- Baskerville R., Pries-Heje J., 1999, *Grounded action research : a method for understanding IT in practice : Accounting, Management and Information Technology*, 9, 1-23.
- Bergeron, P. (2002), *Veille stratégique et PME ; comparaison des approches gouvernementales de soutien*, Presses de l'Université du Québec, 440p.
- Casterot, B., *La place du débat dans les activités de veille et d'Intelligence Economique*, paru dans : I.E. 2002, *Intelligence économique au cœur de la concurrence*, Menton, du 25 au 27 septembre 2002.
- David, A., 1999, *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. In David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*. Paris :Vuibert.
- Delanty, G. ,2001, *Challenging Knowledge: The University in the Knowledge Society*. Buckingham: Open University Press.
- Delanty G., 2002, *Knowledge as communication: a reviewof recent literature on method and theory in social science*, *International journal social research methodology*, vol 5, n°1, pp83-90
- El Qasmi M. J., 2006, *Le management par processus et la veille stratégique*. In ISDM, *Information System Decision Making*, France
- Foray D. 2000 *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte

- Glaser B., Strauss A. , 1967, The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research, New York : Aldine.
- Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 Une indiscipline intellectuelle, Édition Dunod, 2004
- Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 Problèmes et méthodes, Édition Dunod, 2004
- Godet M., Durance P. et Mousli M., 2010, Créativité et innovation dans les territoires, Conseil d'analyse économique, rapport n°4/2010, mai 2010.
- Guechtouli M., Comment organiser son système de veille?, Symposium ATELIS, Beaulieu sur Mer, november 25-26, 2009
- Heller M. A., The Tragedy of the Anticommons : property in the transition from Marx to Markets, *Harvard Law Review*, vol. 111, n° 3, janvier 1998, pages 621 à 688.
- Henczel S. , 2001, the information audit as a first step towards effective knowledge management, *Information Outlook*, vol 5 n°6
- Jameux, C., 2007, Société de la connaissance, université et territoire, revue *Sciences de Gestion*, n°64, pp367-380
- Kerr, C. (1963). *The uses of the university*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Lamarque G. 1985, le lobbying, PUF, que sais je ?
- Laval C., 2011, « La nouvelle économie politique des communs : apports et limites, Séance du séminaire « Du public au commun » du 9 mars 2011 », *Revue du MAUSS permanente*, 21 mars 2011 [en ligne]
- Lesca, H. ,2001, Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1
- Lesca H, Kriaa S., 2003, veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique, 3emes Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, 20-22 fév. 2003
- Lesca H., Rouibah K. ,1997, « Des outils au service de la veille stratégique », *Systèmes d'Information et Management*, N° 2, Vol. 2, Juin, pp. 101-131.
- Mac Carthy, D. Dugué- La conduite du personnel.- 2e éd. –Paris : Dunod, 1971.- 342 p
- Miles R.E. et Snow C.C., 1986, "Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. XXVIII, n°3, p. 62-73.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Foster Creativity and Innovation for Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 284p. 1995.

- North K., Kumta G. 2014, Knowledge Management: value creation through organizational learning, springer international publishing. 326p
- Ostrom E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press
- Pinte J.-P., 2006, La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXIème siècle : application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation : *commun@utice*, thèse de doctorat, Université de Marne-La-Vallée
- Prax, 2000, Guide du knowledge Management, Dunod
- Pujol L., 2009, Management du bénévolat – Vuibert
- Rojey A., 2014, La prospective créative, pour bâtir une vision d'avenir qui oriente l'action, Vitrac
- Saint-Arnaud Y., 1989, Les petits groupes, Participation et communication, Presses de l'université de Montréal, éditions du CIM
- Savoie-Zajc , L., 2004, Le journal de bord. In Mucchielli, Alex. Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. Paris : Armand Colin. 303p..
- Schwartz B.,1969, Réflexions prospectives sur l'éducation permanente, rapport 1 Conseil de la coopération culturelle.
- Walsh I., 2015, Découvrir de nouvelles théories, une approche mixte et enracinée dans les données. Editions EMS Management et Société