

**Colloque ATELIS – Lisbonne 27-28 Mars 2008**  
**Maîtriser l'information,**  
**une compétence mise à l'honneur à l'EM NORMANDIE**

*Mastering information,*  
*an important competence at the Normandy Business School*

**Michèle LLOSA**

Responsable du Centre d'Information et Responsable Module GSI

**Ecole de Management de Normandie**

30 rue de Richelieu

76087 Le Havre Cedex, FRANCE

+33 (0)2 32 92 59 15 téléphone

+33 (0)2 35 42 11 16 fax

[m.llosa@em-normandie.fr](mailto:m.llosa@em-normandie.fr)

Formation documentaliste + Master 2 en Ingénierie de l'Intelligence économique (Université Marne-La-Vallée). Centres d'intérêt : formation à la maîtrise de l'information et veille stratégique dans les organisations.

**Jérôme GUÉDON**

Professeur Assistant Systèmes d'Information et Documentaliste

**Ecole de Management de Normandie**

30 rue de Richelieu

76087 Le Havre Cedex, FRANCE

+33 (0)2 32 92 59 20 téléphone

+33 (0)2 35 42 11 16 fax

[j.guedon@em-normandie.fr](mailto:j.guedon@em-normandie.fr)

Titulaire d'un Master Recherche en Géographie de l'Université du Havre – Diplômé de l'I.N.T.D – CNAM (Paris). Doctorant en Sciences de Gestion à l'IAE de l'Université de Caen Basse-Normandie. Ses intérêts portent sur l'intelligence économique, le management de grand projet et les approches critiques en sciences de gestion.

**Lucie BÉGIN, Ph.D.**

Professeure de Management stratégique

Responsable pédagogique adjointe du master Entrepreneurs

**Ecole de Management de Normandie**

30 rue de Richelieu

76087 Le Havre Cedex, FRANCE

+33 (0)2 32 92 59 60 téléphone

+33 (0)2 35 42 11 16 fax

[l.begin@em-normandie.fr](mailto:l.begin@em-normandie.fr)

Titulaire d'un doctorat de HEC Montréal, en stratégie d'entreprise et théories de l'organisation, Mme Bégin a enseigné dans diverses institutions au Canada, en Suisse et en France. Ses recherches portent sur l'intelligence économique dans les PME, les facteurs de pérennité des entreprises familiales, les stratégies d'entreprise et la gouvernance.

**Maîtriser l'information,  
une compétence mise à l'honneur à l'EM NORMANDIE**

***Mastering information,  
an important competence at the Normandy Business School***

**Michèle LLOSA, Jérôme GUÉDON, Lucie BÉGIN**

**Ecole de Management de Normandie**

**Résumé**

Devant l'importance accrue de la maîtrise de l'information et plus largement de l'intelligence économique (IE) dans la compétitivité des entreprises et de nos économies, les institutions d'enseignement supérieur sont interpellées afin d'offrir des formations adaptées aux besoins actuels et futurs des entreprises. La réponse la plus répandue dans le supérieur a été de mettre sur pied des formations dédiées à l'IE, souvent sous la forme de Masters spécialisés en IE. A l'EM Normandie, nous avons opté pour une insertion de tels enseignements, au sein même de notre formation de base afin que tous nos étudiants acquièrent les rudiments de la gestion stratégique de l'information et que tous soient sensibilisés à l'IE. Loin d'en faire des spécialistes de l'IE, l'inclusion du module GSI dans le cursus de base vise, notamment par la réalisation d'une mission réelle, à développer une culture de l'information. Nous relatons ici en quoi consiste le module de Gestion stratégique de l'information, sa genèse, ses objectifs et son déroulement. Puis, nous considérons les points forts et les points faibles du dispositif pédagogique mis en place. Enfin, nous montrons quelles compétences cette formule permet de développer chez nos étudiants et nous les mettons en perspective par rapport au référentiel de formation en intelligence économique, proposé par le Secrétaire général de la défense nationale.

Mots clés : Intelligence économique, pédagogie, enseignement supérieur

**Abstract**

With the increasing importance of information mastery and more widely economic intelligence (EI) in the competitiveness of companies and our economies, higher-education institutions are being called upon to offer courses which meet the current and future needs of companies. The most widespread response in higher education has been to set up courses dedicated to Economic Intelligence, often in the form of masters specialising in EI. At the Normandy Business School (Ecole de Management de Normandie), we have opted for the inclusion of such courses in our core programme so that all our students acquire the rudiments of strategic information management and are all introduced to EI. Far from making them specialists in EI, the inclusion of the SIM (Strategic Information Management) module in the basic curriculum aims, notably with an actual field project, to develop a culture of information. We relate here what the Strategic Information Management module consists of, its conception, its objectives and its operation. Then we consider the strengths and weaknesses of the teaching system we have introduced. Finally, we show what competences this formula allows us to develop in our students and we put them into perspective with regard to the frame of reference of business intelligence competences proposed by the French Ministry of Defence.

Keywords: Business intelligence, education, teaching

# Maîtriser l'information, une compétence mise à l'honneur à l'EM NORMANDIE

Michèle LLOSA, Jérôme GUÉDON, Lucie BÉGIN

Ecole de Management de Normandie

## Plan

1	Introduction	1
2	Genèse du module GSI à l'EM Normandie	2
2.1	Formation et sensibilisation à la recherche documentaire – 1991-1998	2
2.2	Développement du WEB et adoption des TIC à l'Ecole – 1995-1998	4
2.3	Des initiatives pédagogiques en parallèle - 1998-2001	4
3	Version actuelle du module GSI et de la mission	6
3.1	Description générale du module GSI	7
3.1.1	Objectifs pédagogiques : des savoirs et des savoir-faire	7
3.1.2	Modalités et déroulement	7
3.2	L'acquisition de connaissances théoriques et pratiques	8
3.2.1	Les cours et l'acquisition de connaissances	8
3.2.2	La sensibilisation par des séminaires thématiques	9
3.3	Mission GSI : développement de compétences par la pratique	11
3.3.1	Objectifs pédagogiques et fonctionnement de la mission de veille	11
3.3.2	Validation des missions et encadrement pédagogique	12
3.3.3	Evaluation des résultats de la mission	13
3.4	Organisation logistique de la mission	16
3.4.1	La recherche et la validation des missions	17
3.4.2	Organisation des équipes	17
3.4.3	Démarrage de la mission	17
3.4.4	Déroulement de la mission	17
3.4.5	Organisation du jury	18
4	Retour critique sur le module GSI	18
4.1	Les points forts du module GSI	19
4.2	Les points d'amélioration de cette mission	20
5	Mise en perspective du module GSI par rapport à l'Intelligence économique	22
6	Conclusion	24
7	Bibliographie	25

# **Maîtriser l'information, une compétence mise à l'honneur à l'EM NORMANDIE**

**Michèle LLOSA, Jérôme GUÉDON, Lucie BÉGIN**

**Ecole de Management de Normandie, Le Havre, FRANCE**

## **1 Introduction**

Dans le contexte mondial actuel de forte concurrence, maîtriser l'information est devenu une compétence stratégique essentielle [Bournois et Romani, 2000 ; Hassid et Moinet, 1999] Toutefois la tâche n'est pas aisée. L'information prolifère et se diffuse à une telle vitesse qu'il devient ardu de se tenir à jour sans être victime de l'infobésité<sup>1</sup>. De même, les décideurs font face au défi d'identifier les sources fiables et pertinentes pour ne pas être victimes d'intoxication, de désinformation ou de manipulation. Enfin, la prolifération des informations sur le Web demande de maîtriser les outils de recherche documentaire permettant d'automatiser une partie de la recherche, compétence nécessaire mais rarement maîtrisée par les gestionnaires qui n'ont pas une formation de spécialiste de l'information.

De plus en plus, cette question de la maîtrise de l'information interpelle les institutions d'enseignement en gestion parce qu'il s'agit d'un enjeu important pour la compétitivité des entreprises. De ce fait, se pose la question d'améliorer la capacité de nos étudiants à se mouvoir dans ce monde de l'information et à en relever les défis. Sans devenir eux-mêmes des spécialistes de la documentation et de la gestion de l'information, ils doivent en appréhender les processus et les finalités et en saisir les difficultés. En somme, il importe de développer chez les futurs gestionnaires une culture de l'information [Sutter, 1998 ; Chapron, 2006].

En tant que grande école de gestion, l'Ecole de Management de Normandie (ci-après EM Normandie) a, depuis plus de 15 ans, reconnu l'importance de former ses étudiants à la maîtrise de l'information. Nous relatons ici notre expérience en la matière. D'abord, nous présentons la genèse et le développement du module Gestion stratégique de l'information (ci-après GSI), puis nous décrivons l'organisation pédagogique du module GSI. Par la suite, nous faisons un retour critique sur notre expérience afin d'identifier les avantages et inconvénients de la formule développée à l'EM Normandie. Enfin, nous comparons les composantes du module par rapport au « référentiel de formation en intelligence

---

<sup>1</sup> L'infobésité fait référence à la surabondance d'information, entraînant un risque de suffocation des entreprises et des personnes parce qu'elles n'arrivent pas à gérer celle-ci. L'expression anglaise est « information overload ».

économique » [2006] afin de situer les compétences que le module permet d'acquérir. Nous concluons sur les perspectives futures.

## **2 Genèse du module GSI à l'EM Normandie**

Jusqu'à la fin des années 80, le développement de compétences spécifiques en recherche et traitement de l'information ne fait l'objet d'aucune initiative particulière à l'EM Normandie. Comme c'est le cas ailleurs, les étudiants se familiarisent pour l'essentiel seuls et de manière ponctuelle à la recherche documentaire lorsque des travaux académiques le requièrent. N'ayant pas acquis la démarche systématique propre aux documentalistes, les étudiants comptent sur ces derniers pour compléter leurs recherches tandis qu'eux-mêmes se limitent aux sources immédiatement accessibles dans les rayons du centre de documentation.

Cette absence de formation structurée sur la recherche et le traitement de l'information explique que les étudiants aient une maîtrise très inégale des méthodes et outils de la recherche documentaire de sorte que, pour pallier ces lacunes, dès 1991, une première formation est inscrite dans le cursus académique de tous les étudiants de l'école. C'est le début de ce qui deviendra quelques années plus tard, le module « Gestion stratégique de l'information ». La présente section relate ces différentes étapes.

### **2.1 Formation et sensibilisation à la recherche documentaire – 1991-1998**

L'initiation à la recherche d'information est inscrite dès 1991 dans le cursus des étudiants de 1<sup>ère</sup> année venant d'intégrer l'école. Les objectifs pédagogiques du séminaire « Accueil et Méthodes » consistent à rendre les étudiants autonomes dans leurs recherches documentaires, leur faire appréhender l'offre d'information, leur donner des repères sur l'indexation des documents et connaître les sources mises à leur disposition. A cette époque, les documentalistes en charge du séminaire présentent les ressources et le fonctionnement de la bibliothèque et organisent des séances de 3 heures de recherche d'information par voie manuelle, via les catalogues, les annuaires et index. Pour évaluer leurs acquis, les apprenants répondent à un questionnaire portant sur les usuels de référence, les annuaires d'entreprises et les catalogues de la bibliothèque.

L'année suivante, le Ministère de la Recherche et de la Technologie (Direction générale de la Recherche et de la Technologie, Délégation à l'information scientifique et technique) lance une initiative pour le développement de formations à l'information dans les Universités et les Grandes Ecoles françaises. Fortes de leur expérience, les documentalistes appuyées par la direction des études répondent à cet appel d'offre en se proposant d'étoffer

le séminaire. L'école fait partie des 80 établissements (Universités et Grandes Ecoles) retenus et, en 1993, leur projet obtient un financement de 75000 francs (soit un équivalent de 11450 €).

Dès lors, le programme « Formation à l'information », réalisé durant l'année universitaire 1993-1994, implique tous les acteurs de l'école (direction, documentalistes, enseignants-chercheurs et étudiants). Les séances de recherche d'information sont développées et intégrées à des cours en économie politique et marketing. La veille technologique, concurrentielle et technologique est abordée dans le cadre des cours de marketing dispensés sur les trois années du cursus. A l'initiative des documentalistes, des séances de formation à l'interrogation des bases de données (Serveur Questel) et aux ressources en ligne sur le Minitel sont proposées aux enseignants et à tous les étudiants. La complexité de l'interrogation des bases de données nécessite l'intervention des documentalistes qui, même si elle est appréciée, est considérée comme un frein à l'accès à l'information. Parallèlement, l'introduction des cédéroms connaît un véritable succès. En effet, après une unique séance de formation sur le produit, les étudiants sont autonomes dans leur recherche d'information. Un programme de conférences sur les brevets, licences et marques, sur la normalisation européenne et sur la contrefaçon complète la formation et permet de sensibiliser les étudiants à la propriété industrielle.

Les résultats du programme « Formation à l'information <sup>2</sup> » permettent une meilleure compréhension par tous (enseignants, direction, étudiants) de la place de l'information, des difficultés liées à la recherche de l'information (formulation de la demande, maîtrise des techniques d'accès, sélection des données pertinentes, etc.) et de l'importance stratégique de la fonction de veille. La bibliothèque, devenue un centre de documentation, est revalorisée par un repositionnement de ses missions. Les documentalistes ont un important rôle d'offreur de formation à l'information au même titre que les enseignants des disciplines plus « classiques » de gestion et deviennent des acteurs pédagogiques à part entière. La diversification de l'offre du centre de documentation le rend plus attractif en interne mais aussi auprès d'utilisateurs externes (autres structures de formation, entreprises, collaborateurs de la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.).

---

<sup>2</sup> *Formation à l'information*. Compte rendu de fin d'opération d'une recherche financée par le ministère de la recherche et de l'espace, mai 1994, 19 p.

## **2.2 Développement du WEB et adoption des TIC à l'Ecole – 1995-1998**

Si l'on fait remonter la naissance du web à 1989, la phase de décollage du réseau Internet<sup>3</sup>, c'est-à-dire sa diffusion au grand public, ne démarre réellement qu'au milieu des années '90. La spécificité du développement d'Internet, comme le soulignent Curien [2005] ou Dupuy [2002] est liée à la conjonction de deux caractéristiques de ce type de réseau. D'une part, Internet est un réseau développé par le secteur privé – contrairement aux réseaux « historiques » tels que l'électricité et le rail qui ont pris leur véritable essor par la volonté et les investissements publics. D'autre part, dans les pays développés, le développement d'Internet s'étale sur quelques années à peine ; la rapidité de son adoption et de sa croissance est telle qu'elle a opéré une véritable révolution dans l'utilisation de l'information, aussi bien dans les besoins de gestion de celle-ci que dans le recours croissant à des moteurs de recherche de plus en plus puissants. D'autres défis apparaissent avec Internet, notamment sur la validité des sources et des informations et sur la prolifération de celles-ci, ce qui a entraîné un renouvellement du travail des documentalistes qui sont désormais devenus des « spécialistes de l'information ».

Face à l'explosion technologique et à la Révolution Internet, les établissements de formation supérieure sont interpellés au premier chef pour adapter leurs cursus et leur pédagogie afin de répondre aux exigences nouvelles en matière de maîtrise de l'information. Si la France accuse un retard dans l'adoption des NTIC, l'EM Normandie a pour sa part rapidement compris l'intérêt d'un tel outil. Par conséquent, en 1995, trois services sont connectés : Relations Internationales, Informatique et Centre de documentation. Et dès 1998, les connexions illimitées sont généralisées à tout le campus et à tous les étudiants.

La principale conséquence pour l'utilisateur de ce nouveau moyen de communication est la multiplication des sources d'information – qu'elles soient publiques, commerciales ou privées. Pour éviter que les étudiants souffrent d'infobésité, la formation à l'information reste la réponse la plus appropriée.

## **2.3 Des initiatives pédagogiques en parallèle - 1998-2001**

L'accès au Web illimité est mis en place durant l'année universitaire 1998-1999 dans l'établissement. Les étudiants utilisent massivement ce medium mais essentiellement pour la messagerie électronique. Ils sont, pour la grande majorité, peu satisfaits des résultats obtenus

---

<sup>3</sup> La date la plus communément admise de naissance du web est mars 1989, date de publication de l'article de Tim Berners-Lee, « Information management : a proposal ». Il est l'inventeur du premier serveur web et du premier client web alors qu'il est chercheur au CERN à Genève

en recherche d'information. Les documentalistes voient l'opportunité de diversifier leur offre de médiation auprès des étudiants en proposant des séances de formation. L'évaluation des pratiques documentaires des étudiants sur Internet font apparaître les difficultés des étudiants à trouver des informations pertinentes [Mallet, 1999]<sup>4</sup>. La plupart des étudiants se disent rebutés par le nombre important de réponses proposées lors de recherches sur Internet. Les outils sont qualifiés de peu « perspicaces » car ne répondant pas aux mots-clés utilisés. En somme, on semble reconnaître le potentiel offert par Internet mais on bute sur l'aspect déstructuré du Web où les informations ne sont pas hiérarchisées, ni triées de sorte qu'il devient urgent d'apprendre à utiliser ces nouvelles technologies avec efficacité.

Des cours spécifiques à la recherche d'information sur le web sont mis en place dès la rentrée universitaire suivante (soit 1999). Le principal objectif des interventions est de sensibiliser les étudiants à la stratégie de recherche d'information qui peut se résumer de la manière suivante : le web peut être un outil très utile à condition d'en manier les rudiments. Ces cours d'1 h 30 visent à donner aux étudiants des notions de base sur Internet, à connaître les principaux services proposés et à rechercher l'information avec méthode. Les outils de recherche sont présentés avec leurs avantages et leurs inconvénients : annuaires généralistes, régionaux et thématiques, moteurs de recherche et métamoteurs. Le langage documentaire (opérateurs booléens et de proximité) est abordé pour améliorer la formulation des requêtes. Des exercices permettent une comparaison des résultats obtenus pour une meilleure appréhension des outils. Les conseils de recherche, les « trucs et astuces », la compréhension du fonctionnement des différents outils rendent les étudiants plus confiants et plus efficaces dans leur recherche d'information sur le Web. Aucune évaluation n'est faite de ces cours.

Parallèlement, dans le cadre de ses enseignements, le professeur Patrick Joffre initie les étudiants aux enjeux de l'intelligence économique, dans un contexte de réflexion stratégique. A la suite de la mise en place de la Pédagogie HEC Entrepreneurs<sup>5</sup>, la direction a fait le constat que les étudiants maîtrisent mal l'environnement immédiat des entreprises : rôle des collectivités territoriales, milieu consulaire, services déconcentrés de l'Etat (DRIRE, etc.). Dans ce cadre, une sensibilisation à l'Intelligence Economique est introduite et elle porte principalement sur la compréhension des réseaux dans lesquels sont insérées les organisations, ce qui se fait au travers de l'utilisation d'outils simples : la cartographie des

---

<sup>4</sup> Cette enquête a été menée auprès d'un panel de 85 étudiants, dans le cadre d'un stage de Maîtrise en sciences de l'information et de la documentation. Lille 3 Université Charles de Gaulle UFR IDIST, 44 p.

<sup>5</sup> La pédagogie HEC entrepreneurs, développée par M. Robert Papin, s'appuie sur le principe d'une alternance entre la théorie et la pratique. Elle suppose d'intégrer dans la formation, des missions thématiques que les étudiants réalisent dans des entreprises afin de confronter leurs connaissances aux réalités de la pratique.



acteurs et la construction de sociogrammes. Plusieurs intervenants, spécialistes de ces questions dispensent des cours sur ces thématiques. Pour compléter ce module, les étudiants doivent réaliser une mission consistant à construire des sociogrammes d'entreprises ou d'organismes de la région (ex : la chimie de la Basse-Seine – trouver les stakeholders et les liens qu'ils entretiennent). La mission est réalisée sur 5 semaines par groupes de 3 étudiants. Un tutorat hebdomadaire est organisé et les résultats sont présentés devant un jury de professionnels. Les présentations des informations sont faites via la réalisation d'un site web. Portée par un questionnaire, cette perspective de l'Intelligence Economique insérée dans le champ de la Stratégie, a été une étape déterminante dans la légitimation de l'enseignement de l'IE au sein de l'organisation.

A partir de 2001, la responsabilité de la mission Intelligence Economique, jusqu'alors pilotée par les responsables de la 1<sup>ère</sup> année de l'EM Normandie et Patrick Joffre, est confiée aux documentalistes. Les cours de recherche d'information s'étoffent en proposant une 2<sup>ème</sup> séance de recherche d'information sur le Web. L'objectif est de capitaliser, grâce à un questionnaire de signets, les liens vers des sites ressources utiles à des étudiants en école de Gestion. Le référencement des sites, élément déterminant dans le résultat des requêtes sur le Web, est présenté aux étudiants. Cette séance est considérée comme trop technique par la plupart des étudiants et abandonnée les années suivantes. L'intégration dans les cours d'Economie Politique et de Marketing d'une séance de présentation et d'utilisation des sources utiles à ces deux disciplines complète le module. L'architecture pédagogique autour de la recherche d'information a ainsi été élaborée « chemin faisant ».

### **3 Version actuelle du module GSI et de la mission**

Le module GSI, dans sa version actuelle, est le fruit d'une longue expérimentation et d'un indéniable parti-pris en faveur de la pédagogie participative. Sa maturation au travers des différents formats d'enseignement n'a été possible que par la conviction partagée par tous les acteurs (direction, professeurs et documentalistes) de la nécessité de fournir à nos étudiants une démarche structurée visant à la maîtrise de l'information et la compréhension approfondie de ses enjeux. C'est ainsi que le module destiné aux étudiants de 1<sup>ère</sup> année, prend le nom de GSI (Gestion Stratégique de l'Information).

### **3.1 Description générale du module GSI**

Les objectifs du module GSI sont pluriels. Ils sont composés d'éléments visant d'une part à l'acquisition de savoirs et d'autre part au développement de savoir-faire, ces deux aspects étant étroitement liés dans une architecture pédagogique faisant alterner théorie et pratique.

#### *3.1.1 Objectifs pédagogiques : des savoirs et des savoir-faire*

En filigrane de l'ensemble du module, se profile un objectif majeur de comprendre les enjeux de l'information dans les organisations. En effet, les organisations sont dépendantes de l'information dans leur fonctionnement quotidien, pour les prises de décision (petites ou grandes), ce dont les étudiants n'ont pas conscience. L'intégration de ce paramètre n'est ni aisé, ni naturel. Pourtant, un cadre en entreprise doit avant tout savoir gérer une masse d'information très importante. Cette capacité à gérer l'information est aujourd'hui une compétence recherchée par les entreprises.

Le deuxième objectif concerne la maîtrise de l'accès à l'information. La formation est axée sur l'identification des besoins en information, l'utilisation des outils et le repérage des sources disponibles et pertinentes, qu'elles soient sous forme numérique ou non.

A l'heure de l'information électronique, les étudiants « googlemaniques » n'ont que très peu d'esprit critique vis-à-vis des documents collectés sur le web et il apparaît nécessaire de les sensibiliser à la notion de validité de l'information.

En lien avec le point précédent, l'enseignement supérieur est aujourd'hui confronté à une difficulté qui a semble-t-il dépassé le seuil de l'anecdote : le plagiat. En effet, Internet représente une formidable ressource pour compléter ses connaissances. Cependant, il s'avère aussi extrêmement facile d'user et d'abuser du « copier-coller ». Une sensibilisation au droit d'auteur et au respect de la propriété intellectuelle a paru indispensable, les étudiants se révélant peu conscients en la matière.

Les deux derniers objectifs pédagogiques sont l'acquisition de savoir-faire dans la synthèse et la diffusion de l'information. L'attention est ici portée sur les résultats relatifs à la recherche d'information et sur l'importance accordée à la qualité rédactionnelle et à l'adaptation du discours en fonction des interlocuteurs.

#### *3.1.2 Modalités et déroulement*

Dès leur entrée en Licence 3 (équivalent à la 3<sup>ème</sup> année du Bachelor selon la réforme de Bologne), tous les étudiants de l'EM Normandie suivent le module GSI. Celui-ci correspond à 7 crédits ECTS sur les 60 que comprend l'année. Il représente 45 h de cours en présentiel, environ 45 h de travail personnel et 70 h de travail en groupe (essentiellement pour la

réalisation de la mission). Les cours théoriques, donnés en quart de promotion (soit une quarantaine d'étudiants), alternent avec les séances pratiques en salle informatique (en huitième de promotion – soit une vingtaine d'étudiants). On distingue les acquis de contenu, de méthode et de pratique. Chaque séance donne lieu à une courte évaluation notée (durée de 15 minutes) qui permet de contrôler les acquis avant que les étudiants ne soient en mission ; l'évaluation de l'ensemble des cours représente 40% de la note globale du module GSI. Tous les cours sont bâtis sur des exemples de missions réalisées les années précédentes. Ceci permet aux étudiants de mesurer l'utilité des apports théoriques et pratiques, en un mot de « faire sens ».

Par la suite, la mission de veille complète le module. Réalisée par des équipes de trois étudiants, elle se déroule sur 2 semaines intensives, pendant lesquelles aucun cours n'est programmé. Elle représente le point d'orgue du module car elle permet aux étudiants de confronter leurs savoirs et savoir-faire à la pratique, de faire l'expérience concrète du terrain en répondant aux besoins en information des prescripteurs qui leur confient un sujet de recherche.

### **3.2 L'acquisition de connaissances théoriques et pratiques**

En première partie du module GSI, les étudiants reçoivent une formation de forme plus classique, par une série de cours et séminaires qui leur permettent d'acquérir les connaissances et les outils nécessaires à la réalisation ultérieure de leur mission.

#### *3.2.1 Les cours et l'acquisition de connaissances*

Cinq cours forment l'architecture du module GSI. Les objectifs et les contenus des différents cours prennent leur sens lors de la mission GSI. L'architecture est construite comme suit :

*Rechercher, consulter, valider à l'heure d'Internet.* Le cours se déroule sur deux séances et a pour principal objectif de construire une recherche efficace sur Internet et en éviter les pièges. Plusieurs points sont abordés : la différence entre les outils de recherche sur le Web ; la connaissance des sites institutionnels ou des références utiles à des étudiants dans une école de commerce ; la nécessaire capitalisation de ces informations par l'utilisation d'un outil de gestion de favoris et fils RSS « igoogole ».

*Méthodologie de Recherche d'Information.* Le cours permet de présenter les étapes de recherche : contextualiser la demande, appréhender la question, définir le champ de recherche, formuler la recherche, localiser l'information, exécuter la recherche, trier et évaluer les résultats. Une attention particulière est donnée à l'importance de l'information

primaire, collectée auprès d'experts ou de professionnels. Enfin, les étudiants sont sensibilisés à la notion de validation de l'information. Ce cours se déroule sur deux séances. La première présente les différentes étapes d'une recherche. La seconde permet aux étudiants de confronter leurs résultats avec la correction du professeur sur le thème de recherche préalablement confié.

*Amélioration des Ecrits Professionnels.* Mis en place, suite au constat de carences dans les techniques d'écriture et de synthèse, ce cours vise à améliorer l'aisance rédactionnelle. La plupart des étudiants n'ont besoin que de rappels syntaxiques, grammaticaux ou orthographiques. L'essentiel se joue dans une prise de conscience de la nécessaire qualité des écrits pour de futurs cadres en entreprise.

*Production de travaux.* Le cours permet de transmettre aux étudiants les conseils et les mises en garde quant au travail de groupe. Les procédures pour la rédaction du rapport et de la synthèse, les conseils relatifs à la soutenance orale sont évoqués afin de sensibiliser les étudiants à cette formalisation propre à la pédagogie HEC Entrepreneurs<sup>6</sup>.

*Maîtriser les outils informatiques.* Des cours d'initiation et de perfectionnement aux outils bureautiques Word et Powerpoint sont dispensés.

### 3.2.2 *La sensibilisation par des séminaires thématiques*

Les séminaires permettent d'introduire des ruptures de rythme dans le module dont les cours sont concentrés sur une très courte période, et de rendre plus ludique l'acquisition des connaissances. Les différents séminaires ne sont pas évalués de façon formelle, mais la présence des étudiants est obligatoire. Les séminaires sont d'une durée d'1h30 et sont dispensés par des professionnels. Cette formule permet aux étudiants d'échanger avec des praticiens, et de prendre en compte l'importance de la gestion de l'information dans les entreprises.

*Les enjeux de l'information.* Dans un contexte professionnel de plus en plus demandeur et face à des informations dont la prolifération n'est pas forcément un gage de qualité, les entreprises font face à de nombreux défis. Ce séminaire vise donc à l'introduction des enjeux de l'intelligence économique et de la gestion de l'information stratégique pour les dirigeants : valeur, acuité et coût de l'information, sécurité du patrimoine informationnel, connaissance des environnements et veille anticipative, pour n'en nommer que les plus évidents. Par des exemples concrets tirés de la pratique, le séminaire illustre non seulement les dangers et leurs

---

<sup>6</sup> Voir la section 3.3.3 sur la soutenance orale en jury de fin de mission.

possibles conséquences mais il met aussi en évidence l'importance d'une gestion maîtrisée de l'information dans les organisations.

*Propriété intellectuelle et plagiat.* « Souvent négligée, méconnue, la propriété intellectuelle fait pourtant partie de notre vie de tous les jours : marques, brevets, modèles, toutes ces protections nous entourent et dirigent notre façon de consommer. Chacun est directement concerné : particulier, étudiant, stagiaire, salarié, chef d'entreprise ... Tout le monde est susceptible de bénéficier de la propriété intellectuelle mais également d'y porter atteinte. Volontairement ou non, chacun peut ainsi être à la fois contrefait et contrefacteur. Il convient d'acquérir le plus tôt possible les réflexes de consommation ou de pratique professionnelle indispensables pour protéger ses créations, se défendre et surtout respecter les droits des tiers. Le but de cette intervention est de sensibiliser à la propriété intellectuelle et de donner les premiers éléments de protection ».<sup>7</sup>

*Internet : la cour des miracles ?* Derrière ce titre, ce séminaire a pour principal objectif de donner quelques points de repères sur la genèse d'Internet et le développement du web. Cela permet d'introduire les différents types d'information disponibles sur le web, ainsi que la nécessaire validation de l'information qui accompagne toute démarche de recherche. Enfin, est abordé le passage du web 1.0 au web 2.0 et particulièrement l'imaginaire lié au web : de la bulle Internet aux nouvelles possibilités offertes.

*Témoignages de jeunes diplômés.* Deux diplômés de l'école qui ont suivi le module GSI viennent faire part aux étudiants de leur expérience professionnelle en gestion de l'information. L'une – responsable d'un produit dans l'édition – expose les difficultés de gestion de l'information auxquelles elle est confrontée quotidiennement. Par ailleurs, elle souligne l'importance des compétences en recherche d'information qui ont été déterminantes dans l'obtention de son emploi. L'autre diplômé a mis en place une veille concurrentielle dans une PME de 10 personnes et détaille les apports de la mission de veille *a posteriori*. Chacun souligne à sa façon l'importance de la mission GSI dans le cursus académique et met en exergue l'utilité de ces savoirs et savoir-faire dans la pratique. Soulignons au passage qu'aux yeux des étudiants ces témoignages de professionnels et de diplômés accroissent la légitimité du module car ils leur permettent de se projeter dans leur future vie professionnelle et d'envisager l'utilité des apports théoriques et pratiques du module.

---

<sup>7</sup> Tiré du séminaire animé par Laetitia Canezza, le 06/11/2007.

### **3.3 Mission GSI : développement de compétences par la pratique**

Ultime étape du module GSI, la mission de veille vise à transformer les connaissances en véritables compétences, par l'application de la démarche et des outils étudiés à une problématique réelle, confiée par un prescripteur. L'évaluation de cette mission de veille représente 60% de la note du module GSI ; elle porte sur la rédaction d'un rapport de synthèse d'un maximum de 15 pages et sur la soutenance orale de la recherche devant un jury de professionnels.

#### *3.3.1 Objectifs pédagogiques et fonctionnement de la mission de veille*

Pendant deux semaines intensives, il s'agit de mettre les étudiants en situation professionnelle pour qu'ils prennent conscience de l'importance de l'information au sein des organisations et que, peu importe le secteur ou la fonction, il est nécessaire de s'informer pour prendre une décision. A partir de la problématique définie par leur prescripteur, les étudiants doivent déterminer le type de veille appropriée (concurrentielle, technologique, sociétale, etc.) et son envergure (régionale, nationale, internationale), proposer une méthodologie de recherche, repérer les sources pertinentes, évaluer l'information sur les sources ouvertes, recueillir et traiter les informations primaires et secondaires, etc. Ce faisant, ils vont devoir mobiliser les compétences acquises durant les cours et séminaires préalablement suivis.

Si leur premier réflexe est encore de chercher sur le Web, les étudiants collectent aussi l'information à partir des sources secondaires disponibles à la médiathèque de l'école (ressources électroniques, revues, livres, annuaires et rapports) ou encore, auprès de structures institutionnelles telles que les Chambres de commerce et d'industrie, les collectivités territoriales, les fédérations ou syndicats professionnels, les administrations et organismes officiels, etc.

Selon les thèmes étudiés, les étudiants sont encouragés à compléter leurs recherches par des données primaires, recueillies auprès de professionnels ou d'experts du domaine étudié. L'école favorise ces contacts en prenant en charge les déplacements des étudiants ou en mettant, gratuitement, à leur disposition des lignes téléphoniques.

Il est recommandé aux étudiants d'être vigilants sur les sources utilisées. Sur le web, les sources institutionnelles sont privilégiées. Les critères de date de publication, de clarté de l'argumentation et d'identification de l'auteur doivent être les éléments essentiels à repérer. Le croisement des informations collectées par des professionnels est un atout supplémentaire.

La phase de collecte d'information terminée, une synthèse d'une quinzaine de pages maximum est rédigée dans le respect des standards professionnels tels que présentés dans les cours du module.

### 3.3.2 Validation des missions et encadrement pédagogique

Chaque problématique de recherche fait l'objet d'une validation par les responsables du module qui tentent d'agir en amont de la mission afin que celle-ci soit la plus précise possible, sans être trop générale, ni trop étroite ; l'encadré 1 donne une idée de la variété des problématiques traitées par le passé. Il est important d'effectuer cette étape de manière à cadrer les attentes des prescripteurs lesquels interviennent ultérieurement dans la notation des résultats des étudiants. Simultanément, la validation fournit l'occasion de souligner les responsabilités des prescripteurs à l'égard des étudiants. Tout en privilégiant les rencontres *de visu*, entre le prescripteur et l'équipe qui lui est attribuée, celles-ci ne sont pas toujours possibles quand le prescripteur n'est pas de la région auquel cas, les échanges se font par téléphone, par courriel et par visio-conférence.

#### Encadré 1

##### Exemples de mission de veille

- Benchmark et facteurs discriminants des formations à la gestion de crise
- L'économie du don
- Les tendances de l'emballage de luxe pour les vins et spiritueux
- Cartographie des corridors de fret ferroviaires en Europe
- Les utilisations industrielles des élastomères de synthèse
- Médias internationaux spécialisés sur le développement durable : identification des acteurs, étude de leurs outils et de leur approche.
- Etude comparative des ports et de leurs aménagements
- Veille médiatique sur le projet de taxation nutritionnelle concernant les produits gras et sucrés
- La migration de l'industrie automobile vers les pays low-cost et ses répercussions : les enjeux, l'impact social, économique et technologique, l'impact sur la propriété industrielle
- Les polymères à bloc : de la fabrication de pneumatiques intelligents au traitement de l'eau
- Le développement de l'habitat écologique : révolution « high-tech » ou « retour aux sources » ?
- Acteurs pétroliers utilisant la sismique 4D et pour quel usage ?

Bien qu'ils puissent venir de différentes régions françaises et de divers types d'organisations – institutions publiques ou para-publiques, entreprises privées (de la TPE à la multinationale) ou associations –, les prescripteurs sont sélectionnés sous condition d'être disposés à encadrer les étudiants. En effet, lorsqu'en cours de mission surgissent des

difficultés, par exemple, des problèmes d'accessibilité à l'information (secrets industriels ou confidentialité des données) ou de surabondance de celle-ci (champ de recherche trop largement défini), il est impératif d'avoir rapidement un recadrage avec le prescripteur et d'opérer une redéfinition des axes de veille. Au cours de la mission, il doit être à même de guider les étudiants dans leurs recherches et d'évaluer les difficultés liées à la gestion du temps. Il lui incombe aussi d'alerter les responsables quand des dysfonctionnements importants apparaissent au sein de l'équipe. Par conséquent, les prescripteurs qui n'ont pas rempli ces conditions dans les années précédentes se voient écartés des missions futures.

En plus de l'encadrement assuré par le prescripteur, au niveau du contenu et des attentes de la mission, chaque équipe profite de trois périodes de tutorats individualisés, d'une durée de 30 minutes chacune. Le premier tutorat ou « coaching » a lieu environ 5 jours après le début de la mission. Animé par un spécialiste des sciences de l'information, ce tutorat permet de juger de l'état d'avancement de la recherche et de la pertinence de la démarche élaborée par les étudiants en plus de permettre d'intervenir ou de réorienter, si des dérives sont remarquées. Un second tutorat est assuré par un professeur de français lequel prodigue des conseils sur la rédaction du rapport écrit. Le dernier tutorat a lieu la veille du jury de fin de mission et prend la forme d'une répétition permettant d'améliorer les qualités communicationnelles des étudiants qui, pour la plupart, sont confrontés pour la première fois à l'évaluation par un jury composé de professionnels.

A ces trois tutorats individualisés s'ajoute le soutien, ponctuel et sur demande, assuré par les responsables du module lesquels agissent tantôt comme documentalistes de référence pour aider au repérage des sources, par exemple, tantôt comme conseillers dans les relations avec le prescripteur. Ils évaluent le bien-fondé des déplacements, à la charge de l'école et, si besoin est, ils aident à la gestion des conflits entre les membres des équipes dont le stress croît avec l'avancement de la mission.

### *3.3.3 Evaluation des résultats de la mission*

La mission de veille est évaluée en deux temps et par trois instances distinctes. D'abord, à la soutenance orale lors du jury qui clôt la mission, la notation se fait exclusivement par les professionnels membres du jury. Cette évaluation opère à un double niveau : d'une part, elle fournit une appréciation externe et neutre du travail des étudiants et de leur capacité communicationnelle et d'autre part, elle permet de valider l'adéquation de la formation au regard des attentes et besoins du monde professionnel. Les commentaires des membres du jury sont éloquents sur ce point (voir l'encadré 2). Ensuite, le rapport écrit est évalué et noté, d'une part par le prescripteur et d'autre part, par les responsables du module. Cette note



correspond à 35 % du module GSI ; elle correspond pour moitié à la note accordée par le prescripteur et pour l'autre moitié, à la correction effectuée par les responsables du module.

## Encadré 2

### Commentaires recueillis auprès de 2 membres de jury

« Participant aux Jurys de la mission GSI depuis bientôt 5 années, j'ai pu constater l'évolution de la méthodologie des groupes d'étudiants à plusieurs niveaux : tout d'abord dans leur approche du sujet, ils travaillent chaque année un peu plus sur la délimitation du sujet et sur la construction d'une problématique qui leur sert de fil conducteur pour leurs recherches ; ensuite dans leur méthodologie de recherche même, j'ai pu constater que les étudiants ne se précipitent plus systématiquement sur Google (même si son usage reste prégnant), et réfléchissent davantage aux sources et sites de référence selon leur thématique. Enfin, les soutenances orales me semblent meilleures d'année en année, allant vers plus de professionnalisme à la fois dans le jeu d'acteur de l'équipe, et dans l'utilisation des supports du discours. »

Documentaliste indépendante

« Depuis plusieurs années, à l'invitation de l'Ecole de management de Normandie, j'ai participé aux jurys des missions GSI confiées aux étudiants. L'édition 2007 signe l'aboutissement d'une évolution progressive. Grâce à une méthodologie désormais affirmée, les étudiants parviennent à appréhender des sujets parfois très complexes et très techniques. La soutenance orale leur permet de rendre compte de leurs travaux avec, là aussi, une assurance et une qualité qui n'ont cessé de s'améliorer au fil des ans. Les membres des jurys en sont parfois même impressionnés. Ces évolutions démontrent la qualité de l'encadrement qui a su, au fur et à mesure, enrichir les missions GSI et dispenser ainsi une approche solide aux étudiants dans leur manière d'appréhender l'information. »

Un chargé de veille dans une administration para-publique

### *Le déroulement du jury de fin de mission*

La soutenance orale du travail des étudiants est évaluée durant 1 heure par un jury composé de 6 à 8 professionnels de l'information ou de la communication et d'un président qui en assure le bon déroulement et généralement, en présence du prescripteur. Les missions confiées aux étudiants étant de difficultés inégales, l'évaluation porte sur la qualité du travail des étudiants et non sur le thème de la recherche. Durant 40 minutes, les étudiants présentent les objectifs de leur mission, leur démarche méthodologique et la synthèse de leurs résultats et répondent ensuite aux questions du jury. Par la suite, le jury délibère à huis clos et leur notation est faite à partir d'une grille comprenant plusieurs critères notamment : clarté de la présentation, capacité de vulgarisation, profondeur et étendue des recherches, qualité de l'argumentation, communication et cohésion de l'équipe. Après cette délibération, le président invite l'équipe et le prescripteur à revenir dans la salle et transmet les commentaires du jury sans communiquer la note. Le prescripteur peut s'exprimer, donner ses impressions sur la soutenance, sur le travail effectué par les étudiants et leurs relations

durant la mission. C'est en fin de journée, au cours de la séance plénière de restitution, que les présidents de jury communiquent les notes aux équipes après avoir fait des commentaires sur les travaux des étudiants. Cette note correspond à 25 % du module.

### *Le rapport de mission*

Le rapport de mission, premier écrit formalisé rendu par les étudiants depuis leur entrée à l'École est très normalisé (typographie, insertion de certaines informations, etc.). Il ne doit pas excéder 15 pages de corps de texte. Il doit contenir entre autres – les références bibliographiques exhaustives utilisées dans le rapport, une fiche de renseignement complète sur l'entreprise (le nom et les coordonnées complètes du contact, sa fonction, etc.) et une déclaration obligatoire. Cette déclaration obligatoire, datée et signée par les étudiants, engage leur responsabilité collective en cas de plagiat. Elle est stipulée comme suit :

*« Nous certifions que le présent document est uniquement et totalement le résultat d'un travail de synthèse réalisé par le groupe et que toutes les sources auxquelles nous avons pu nous référer sont clairement indiquées dans le corps du texte et figurent dans la bibliographie normalisée.*

*Nous déclarons avoir été informés(ées) des conséquences disciplinaires en cas de plagiat ou de manipulation intentionnelle des données collectées. »*

L'objectif est de faire prendre conscience de la nécessaire rigueur dans les rapports professionnels et académiques. La détection de plagiat est donc importante pour ce premier rapport écrit. Même si l'intention est plus de sensibiliser que de sanctionner, l'école s'est dotée d'un outil de détection de plagiat pour faciliter le repérage des travaux plagiés.

Le rapport de 15 pages est évalué à la fois par le prescripteur et par les responsables du module. Les critères de correction concernent le fond du rapport, la méthodologie, les qualités rédactionnelles, l'orthographe et la bibliographie normalisée.

Le prescripteur note le fond du rapport, c'est-à-dire le contenu, la synthèse des résultats, la validation de l'information et les sources utilisées. Toutefois, ses remarques sur la forme (vocabulaire imprécis, fautes d'orthographe ou grammaticales, etc.) peuvent avoir autant sinon plus d'impact que les commentaires des enseignants. Pour illustration, l'encadré 3 reprend l'intégralité du rapport d'évaluation transmis par un prescripteur. Il montre que l'évaluation se fait sans complaisance et dans un souci d'indiquer aux étudiants les attentes et standards de qualité attendus par le monde professionnel. Ajoutons que s'ils sont ouverts à transmettre leurs commentaires sur les résultats obtenus, toutefois certains prescripteurs trouvent difficile de traduire leur appréciation par une note.

### Encadré 3

#### Rapport d'évaluation d'un prescripteur transmis aux étudiants

Sur la forme :

Il existe des incohérences dans votre rapport (j'ai par exemple 3 titres différents au cours du rapport). De nombreuses fautes d'orthographe que je considère comme inacceptables à votre niveau. Des fautes grammaticales aussi ... (par exemple: ce grand nombre de nouveaux éléments nous a forcé à se (nous) concentrer)

Evitez l'emploi du "On"

Vocabulaire parfois imprécis (par exemple : la part tenue par le groupe général => détenue par le groupe, l'adjonction de général n'a pas de sens)

Vous indiquez les chiffres d'affaires des sociétés sans en indiquer l'unité (par exemple [nom du produit] : 271 913 quoi? euros? milliers d'euros? millions d'euros?)

Vous avez utilisé le logo d'X sans en avoir demandé l'autorisation

Sur le fond :

Des inexactitudes dans la description des activités d'X et des raisons de la mission dont certaines sont à mon sens assez préjudiciables : par exemple, vous laissez entendre que le groupe a des difficultés financières, la réalité est que le groupe a des performances inférieures à celles attendues et même inférieures à celles de l'an passé. Il en découle un "tour de vis" notamment en ce qui concerne les investissements. Mais les résultats restent largement positifs. Peut-être n'ai-je pas été assez clair lors de notre entretien.

Vous définissez l'utilisation des déchets sans définir les déchets : étant de la partie, je peux aisément deviner qu'il s'agit des boues mais ça n'a rien d'évident pour le lecteur. Par ailleurs d'autres déchets sont produits par nos sites, certains recyclables, d'autres pas. Vous n'en faites pas mention.

Excellent travail sur catalogue, non seulement sur chaque aide, mais également dans le souci de les ordonner de façon logique ... dommage que certains sites ne soient pas couverts.

Quelques conseils pour l'avenir :

On a l'impression qu'il n'y a pas eu de relecture de l'ensemble du rapport : faites relire votre rapport à une tierce personne, cela vous évitera les incohérences et je l'espère les fautes d'orthographe.

Validez toujours les informations divulguées sur l'entreprise avec l'entreprise elle-même, cela évitera au lecteur de s'agacer (il vous note, ne l'oubliez pas). N'oubliez pas également que vos rapports sont accessibles à un grand nombre : les entreprises n'apprécient pas de voir publier des inexactitudes, voire des éléments qui portent atteinte à leur image, surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises cotées en bourse. Certaines pourraient demander un droit de rectification.

En conclusion, je pense que le catalogue sera utile à nos sites, même ceux qui ne sont pas couverts par votre étude pourront s'en inspirer.

Je vous ai attribué la note de 13/20, surtout grâce au catalogue. La couverture de tous les sites vous auraient sans doute fait monter à 15 ou 16 et les problèmes de forme réglés à 18.

### 3.4 Organisation logistique de la mission

Au vu de ce qui précède, on conçoit sans peine que le module GSI suppose un dispositif logistique important autant en amont de la mission que pendant son déroulement. Nous en soulignons ici les principales composantes.

#### *3.4.1 La recherche et la validation des missions*

Plusieurs semaines voire plusieurs mois avant le démarrage de la mission, les responsables du module prennent contact avec des cellules de veille, des services d'études et des centres de documentation d'entreprises afin d'identifier leurs propositions de mission. L'utilisation de messages sur des listes de diffusion de professionnels de l'information est un moyen efficace pour trouver des missions. Cependant, les différents réseaux procurent les contacts les plus fiables, les plus concernés et les plus constants. Pour l'année universitaire 2007-2008, il a fallu mobiliser une quarantaine d'organisations pour trouver les 60 problématiques validées indispensables à la mission.

#### *3.4.2 Organisation des équipes*

La promotion de 180 étudiants est répartie en 60 équipes de 3 étudiants qui ne choisissent ni les personnes avec lesquelles elles travaillent pendant la mission, ni l'entreprise qui leur confie le sujet. L'objectif est de reproduire avec le plus de réalisme possible, les conditions prévalant dans le monde de l'entreprise où l'on ne choisit ni tout à fait ses tâches, ni ses collègues. Si la répartition est *a priori* aléatoire, les responsables du module visent à équilibrer les équipes pour que, par exemple, les étudiants du programme ERASMUS soient affectés avec des étudiants français.

#### *3.4.3 Démarrage de la mission*

Le démarrage de la mission se déroule en amphithéâtre en présence des prescripteurs ; c'est à ce moment seulement que les étudiants apprennent le sujet sur lequel ils vont travailler. Après un rapide rappel des objectifs de la mission, chaque prescripteur se présente, précise le secteur de son entreprise et le thème de la mission proposée. Cette réunion vise à informer l'ensemble de la promotion des différentes problématiques proposées et à connaître la liste des entreprises leur faisant confiance. Chaque équipe rencontre ensuite le prescripteur pour une séance de travail d'une durée de 1 h à 2 h dont l'objectif est de définir ensemble la compréhension du sujet et les limites de la recherche. Un compte rendu est rédigé par les étudiants et validé par le prescripteur dont l'objectif peut être considéré comme un contrat entre les deux parties.

#### *3.4.4 Déroulement de la mission*

Il faut bien le reconnaître, les deux semaines intensives que dure la mission pèsent lourd sur la charge de travail des responsables du module car ils doivent montrer une disponibilité et une réactivité très grandes face aux demandes des étudiants. De plus, l'école doit mettre à leur disposition des locaux et des lignes téléphoniques en nombre suffisant pour que les

étudiants puissent être à même de réaliser leur mission dans les meilleures conditions possibles. Enfin, il faut aussi gérer le budget pour limiter les déplacements, quitte à obtenir les informations via d'autres sources ou par d'autres moyens (visio-conférence).

#### *3.4.5 Organisation du jury*

Le jury de clôture de la mission GSI est composé de professionnels de l'information ou de la communication, de cadres d'entreprises et d'universitaires. Ainsi, en 2007, pour évaluer les 60 équipes, pas moins de 10 jurys ont été nécessaires, chacun évaluant et notant 6 missions au cours de la journée. Par conséquent, il faut trouver 10 présidents de jury et 60 à 70 membres de jury qui consacrent leur journée à évaluer les étudiants sans contrepartie financière. Les réseaux des responsables du module sont fortement sollicités pour mobiliser suffisamment d'évaluateurs.

Il va sans dire que cette journée repose sur une logistique importante : lancement des invitations et mobilisation des réseaux, confirmations des inscriptions, accueil des participants, choix des présidents des jurys, équilibrage des jurys (provenance des membres et attribution des dossiers), préparation des dossiers à remettre aux jurys, programmation des pauses, des repas et des salles, collecte des rapports d'évaluation des jurys, animation de la séance plénière en amphi, ... bref, ce travail mobilise de nombreux acteurs de l'école (service informatique, service moyens généraux et service pédagogique) et requiert beaucoup d'énergie pour que tout se fasse sans heurt.

## **4 Retour critique sur le module GSI**

Qu'il s'agisse d'effectuer un repérage des applications d'une technologie, une étude des produits concurrents, de cartographier les acteurs d'un secteur d'activité, d'identifier des tendances ou de faire un benchmarking, cette mission de veille ne se limite pas à obtenir les données pertinentes à la problématique. Les étudiants doivent aussi définir étroitement avec leur prescripteur ses besoins pour ensuite traduire ceux-ci en mots-clés utilisables dans les moteurs de recherche. De plus, une fois l'information obtenue, ils doivent en valider la source pour la qualifier, évaluer ses apports quant à la problématique et rédiger un rapport de synthèse qui intègre les différentes informations. C'est un travail d'une certaine envergure bien que sa réalisation se passe sur une courte période.

Après plus de 5 ans d'existence dans sa forme actuelle, le module GSI obtient un bilan très positif car, du point de vue des prescripteurs, il vient répondre à leurs besoins concrets en information comme l'illustrent certains témoignages (encadré 4).

### Encadré 3

#### Témoignage de deux prescripteurs

« J’apprécie les missions GSI parce que les étudiants apportent un regard neuf sur les sujets qu’on leur confie. Souvent, ils ne connaissent rien au sujet, surtout quand c’est un sujet technologique pointu de sorte qu’ils n’ont pas de biais ou d’idées préconçues. De ce point de vue, les résultats qu’ils nous apportent peuvent remettre en question nos propres *a priori*. »

Chargée de veille

« Je confie des missions GSI aux étudiants de l’EM Normandie afin de faire faire le travail de débroussaillage que je n’ai moi-même pas le temps de faire. C’est pour moi un bon moyen d’obtenir un état de la question sur un sujet sans devoir investir beaucoup de temps. Il me suffit de rencontrer les étudiants à quelques reprises, me tenir au courant de l’avancement de leurs recherches afin de répondre à leurs questions et de pouvoir éventuellement les réorienter. »

P.D.G d’une entreprise de conseil en Intelligence Economique

Ceci étant, un retour critique sur les points forts de cette pédagogie active et sur les difficultés qu’elle comporte est utile pour en cerner les limites et les pré-requis.

#### 4.1 Les points forts du module GSI

L’information est un domaine qui évolue aussi bien au niveau du contenu qui nécessite son actualisation qu’au niveau des outils. De ce fait, apprendre à chercher et à traiter l’information est nécessaire pour les futurs gestionnaires.

*Ancrage dans la pédagogie HEC entrepreneurs.* Tel que préconisé par la pédagogie HEC entrepreneurs, les missions de veille du module GSI mettent les étudiants dans un contexte réel, devant une question préoccupante pour l’entreprise ou pour le prescripteur. Au travers de cette première mission, les étudiants confrontent leurs acquis de connaissances et de compétences, leur faisant prendre conscience par eux-mêmes de certaines de leurs lacunes. Cette expérimentation de leur savoir-faire facilite la cristallisation des savoirs en plus d’aider à développer des réflexes utiles en recherche (par exemple, croiser les sources, identifier les origines, valider, etc.).

*Développement de savoir-faire et de savoir-être.* D’un point de vue comportemental, le travail de groupe développe chez les étudiants leur « savoir-être et leur socialisation » [Le Vigoureux, 1999]. Ces derniers doivent se répartir les tâches, se fixer des réunions de travail, être à l’écoute, respecter les idées d’autrui pour aboutir à un rapport accepté par tous les membres de l’équipe. Ils sont actifs et autonomes jusqu’à la soutenance. Les acquisitions de connaissances en recherche d’information propres au module vont être utiles pour l’ensemble de leur cheminement scolaire et professionnel, dans la mesure où la recherche d’information est le socle de toute mission. Par ailleurs, tous les autres apprentissages non

académiques (gestion du temps, du stress et des conflits, travail en équipe, production de rapports professionnels, capacités de communication, etc.) vont aussi les préparer aux autres défis qu'ils devront relever dans la suite de leurs études comme dans leur future vie professionnelle. Le fait d'insister sur la compréhension du contexte tout au long du module facilite l'entrée dans les missions suivantes.

*Expérimentation du travail de traduction.* Un autre élément clé, plaidant en faveur de la mission, réside dans le travail de traduction entre les demandes du prescripteur et leur déclinaison en mots-clés. Les prescripteurs utilisent souvent un vocabulaire propre à une entreprise, un secteur d'activités ou à un milieu professionnel. L'un des objectifs des étudiants est de comprendre le besoin du prescripteur et d'effectuer le travail de traduction permettant d'interroger les différentes ressources mises à leur disposition.

*Une implication personnelle forte.* Point important à souligner, comme il ne s'agit pas de faire un dossier pour un enseignant mais de répondre aux attentes d'un professionnel, les étudiants ont tendance à s'impliquer fortement d'autant plus que le prescripteur devra leur attribuer une note individuelle. « La relation est du type donneur d'ordre/consultants »<sup>8</sup> puisque le prescripteur fixe un objectif que les étudiants doivent atteindre dans un délai défini. De ce point de vue, les étudiants ressentent une certaine fierté à ce que leur travail ne soit pas simplement scolaire mais qu'il soit utile.

*Des frustrations formatrices.* Les recherches peuvent parfois se révéler infructueuses. Si pour tous les professionnels de l'information, ne pas trouver est déjà un résultat, pour leur part, les étudiants doivent surmonter un sentiment voisin de l'échec. Ils doivent comprendre et expliquer à l'écrit comme à l'oral qu'il n'est pas possible de trouver des informations classées confidentielles par des entreprises.

## **4.2 Les points d'amélioration de cette mission**

Si au plan pédagogique le module GSI fournit une approche favorisant l'ancrage et la rétention des apprentissages par l'expérimentation, il comporte aussi des inconvénients propres.

*Risque de lassitude.* La concentration des cours sur une période très courte (6 semaines environ) fait courir le risque d'une certaine lassitude de la part des étudiants. Beaucoup d'informations leur parviennent à ce moment-là ce qui comporte le danger d'un sentiment de saturation qui réduirait leur capacité d'attention.

---

<sup>8</sup> Allenbach in Le Vigoureux [1999, p. 9]

*La qualité parfois inégale des missions confiées par les prescripteurs.* La validation des missions par les responsables n'est pas une science exacte. Les délais impartis et le nombre de problématiques à trouver peuvent engendrer des erreurs d'appréciation. Les échanges par courriels ou même téléphoniques sont trompeurs pour déceler les qualités d'encadrement attendues des prescripteurs.

*Risque d'opportunisme.* Le travail d'équipe favorise chez quelques-uns la paresse ou le manque de travail. Certains sont tentés de se « reposer sur le groupe ». Ces situations peuvent générer des conflits et nuire à l'apprentissage individuel au sein de l'équipe. Par contre, le fait d'être face à des prescripteurs externes à l'école lesquels peuvent représenter de futures références ou d'éventuels employeurs réduit passablement le risque d'opportunisme car les « free-riders » sont rapidement débusqués.

*La taille des effectifs.* La logistique de la mission peut paraître un point critique lorsque la taille des effectifs dépasse un certain seuil. Déjà, la recherche de 60 problématiques différentes auprès d'entreprises, la gestion de 180 étudiants durant les deux semaines de mission (attribution de codes téléphoniques pour chacune des équipes ; gestion des déplacements pour rencontrer des experts du domaine ; etc.) nous semblent montrer les limites de la pédagogie participative à cause des charges de travail très importantes qu'elle requiert. Toute la logistique liée au jury de mission est lourde à gérer et nécessite une parfaite coordination entre les différentes personnes prenant part à l'organisation. De fait, une pédagogie active comme celle du module GSI nous apparaît peu adaptée aux grands groupes.

*Les difficultés de la notation.* L'expérience nous a appris que la note accordée à la soutenance est parfois surévaluée malgré la grille de notation proposée. Les membres du jury, professionnels de l'information ou de la communication, prennent sur leur temps de travail pour venir évaluer les étudiants. Dégagés des contraintes durant une journée, ils sont quelquefois trop conciliants car ils ne veulent pas décourager les étudiants. Cette notation surévaluée entraîne chez les étudiants un sentiment de contentement légitime mais qui n'est pas toujours représentatif de leur travail.

En somme, la pédagogie active telle qu'elle est pratiquée à l'EM Normandie présente de nombreux avantages en liant étroitement savoir et savoir-faire. Mais celle-ci a aussi ses côtés plus sombres, en l'occurrence le temps et l'énergie requis.



## 5 Mise en perspective du module GSI par rapport à l'Intelligence économique

Sans prétendre former des spécialistes en Intelligence économique, le module GSI fournit aux étudiants les rudiments du métier de veilleur et les sensibilise aux principales thématiques qui composent le « Référentiel de formation en intelligence économique »<sup>9</sup>. En effet, les cours et séminaires qui composent la partie « acquisition de connaissances » du module GSI couvrent plusieurs des éléments retenus dans chacun des cinq pôles du *Référentiel de formation en intelligence économique* [2006], comme il ressort du tableau 1.

Les thèmes portant sur « Environnement international et compétitivité » ne sont pas traités dans le module GSI, mais dans une École de gestion comme la nôtre, d'autres modules du cursus académique sont dévolus à ces questions. Sur le pôle « Intelligence économique et organisation », les thèmes sont introduits mais les étudiants n'ont pas l'occasion d'expérimenter tout le cycle de l'IE, ni toutes ses composantes. De fait, c'est surtout autour de la veille et du cycle du renseignement que les savoirs et savoir-faire se situent, ce qui ressort clairement dans le pôle « Management de l'information et des connaissances ». Ainsi, la mission de veille en elle-même permet non seulement de sensibiliser et d'introduire les thématiques mais de plus, elle fournit l'occasion d'une expérimentation concrète nécessitant l'application des connaissances et outils acquis en cours et dans les séminaires.

Au niveau de la « Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances », c'est surtout lorsqu'ils se heurtent dans leurs recherches aux secrets industriels et à la confidentialité que les étudiants prennent la mesure de ce que signifie vraiment la protection du patrimoine informationnel. Par ailleurs, étant constamment tenus de valider les sources et de présenter celles-ci sans les plagier, ils peuvent s'imprégner des questions touchant à la propriété intellectuelle et industrielle qui ont auparavant fait l'objet d'un séminaire. Concernant le pôle « Influence et contre-influence », le module GSI ne fait que sensibiliser les étudiants à ces aspects de l'IE.

De plus, étant assorti d'une mission réelle à réaliser pour répondre à des besoins spécifiques d'information de véritables prescripteurs, le module GSI respecte les préconisations du référentiel invitant à utiliser des approches pédagogiques privilégiant les travaux individuels et de groupe (de préférence aux contrôles classiques) et l'inclusion d'un stage en entreprise ou dans l'administration.

---

<sup>9</sup> Proposé en 2006 par le Haut responsable pour l'intelligence économique, Monsieur Alain Juillet, du Secrétariat général de la défense nationale, le « Référentiel de formation en intelligence économique est accessible à l'adresse suivante [http://www.intelligence-economique.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel\\_IE\\_numerote.pdf](http://www.intelligence-economique.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel_IE_numerote.pdf) (consulté le 10 décembre 2007)

**Tableau 1**

**Le module GSI par rapport au référentiel de formation en IE**

Module GSI	Cours			Séminaires			Mission
	Rechercher, consulter valider...sur Internet	Méthodologie de recherche d'information	Autres cours (amélioration écrits, informatique , etc.)	Enjeux de l'information	Propriété intellectuelle et plagiat	Internet : la cour des miracles ?	Mission de veille pendant 2 semaines
<b>Pôles du référentiel</b>							
<b>Environnement international et compétitivité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mondialisation de l'économie et compétitivité des nations</li> <li>▪ Economie de l'information et de la connaissance</li> <li>▪ Risques et menaces : la notion de sécurité économique</li> <li>▪ Les grands dispositifs nationaux d'intelligence</li> </ul>						I	
<b>Intelligence économique et organisations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalités et enjeux de l'IE dans les organisations</li> <li>▪ Le projet d'IE</li> <li>▪ Audit et pilotage du système d'IE</li> </ul>	I			S			I
<b>Management de l'information et des connaissances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification et expression des besoins, animation du cycle de l'information</li> <li>▪ Gestion du recueil de l'information</li> <li>▪ Exploitation de l'information</li> <li>▪ Management des connaissances</li> </ul>	A A	I A	A	S			A A A S
<b>Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patrimoine informationnel</li> <li>▪ Propriété intellectuelle et industrielle</li> <li>▪ Politique de sécurité de l'information et des systèmes d'information</li> <li>▪ La gestion des crises</li> </ul>				S	S S		S A
<b>Influence et contre-influence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies d'influence et de contre-influence</li> <li>▪ Utilisation offensive et défensive de l'information</li> <li>▪ Le lobbying</li> </ul>						S S	

Légende :                      S = sensibilisation                      I = introduction                      A = application

En conséquence, nos objectifs ne visent pas à former des spécialistes de l'IE mais plutôt à munir nos étudiants de connaissances suffisantes pour qu'ils soient capables d'identifier au sein de leur contexte professionnel les besoins en information et qu'ils sachent, lorsque nécessaire, faire appel à des compétences spécialisées. C'est un premier pas vers le développement d'une culture de l'information.

## **6 Conclusion**

Pour terminer, soulignons que la mise en place du module GSI et sa légitimation auprès des différents acteurs de l'EM Normandie se sont faites en douceur. La conjugaison de plusieurs facteurs permet d'esquisser une explication à l'institutionnalisation du module GSI comme « premier pas » dans la pédagogie HEC Entrepreneurs.

Le premier facteur explicatif est double. D'une part, il y a eu la volonté institutionnelle des dirigeants de développer chez les étudiants une culture informationnelle. L'appui de la hiérarchie dans ce type de démarche a été déterminant. D'autre part, le responsable de la première année de l'époque a joué le rôle de catalyseur. Il a soutenu l'approche, convaincu qu'il était de la nécessité d'un tel enseignement pour développer des compétences jugées indispensables aux étudiants mais jusqu'alors lacunaires dans le cursus académique.

Le deuxième facteur ayant contribué à la mise en place du module est structurel. En effet, la petite taille de l'institution a probablement facilité le décloisonnement des filières d'enseignement et l'introduction de regards interdisciplinaires. La polyvalence des enseignants et le souci permanent de l'écoute des autres a permis d'identifier les besoins de chacun en termes de recherche d'information et la construction d'un module répondant aux attentes des étudiants.

Si le module GSI apparaît comme une solution originale et adaptée aux défis de l'enseignement de l'IE dans les grandes écoles de gestion, n'en demeure pas moins qu'il ne couvre pas toutes les dimensions d'une formation complète et spécialisée en IE. Par contre, à l'EM Normandie, nous pensons que tout étudiant en gestion devrait acquérir une sensibilité à l'IE. Dès lors, l'inclusion d'un minimum de connaissances et de savoir-faire en gestion stratégique de l'information, et par extension en IE, est sans doute une bonne façon de contribuer au développement d'une culture de l'information, faite d'ouverture sur le monde et d'un nécessaire esprit critique par rapport à l'information.

## 7 Bibliographie

- Berners-Lee, T., 1989, *Information management : a proposal*. <http://www.w3.org/pub/WWW/History/1989/proposal.html> (consulté le 14 décembre 2007).
- Bournois, F., Romani, P.-J., 2000, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, IHEDN, Economica.
- Bretelle-Desmazières, D., Touzet, D., 1993, « Former et apprendre à s'informer : pour une culture de l'information », in Sérieyx, H., *Rapport du groupe de travail interministériel* suivi de « Principes directeurs pour la formation des ingénieurs à la maîtrise de l'information spécialisée », in Michel, J., *Rapport établi pour le programme général de l'information de l'UNESCO et de l'UNISIST*, Paris : ADBS Editions, 110 p.
- Bretelle-Desmazières, D., 1990, « La formation des élèves des grandes écoles à l'usage de l'information : compte rendu de fin d'étude d'une recherche financée par le ministère de la recherche et de la technologie », *Conférence des grandes écoles*, 65 p.
- Chapron, F., 2006, « Culture et maîtrise de l'information : articuler la réflexion : articuler la réflexion secondaire/supérieur », Urfist Info : actualités des sciences de l'information [en ligne]. Disponible sur : <http://urfistinfo.blogs.com> (date de consultation : 13.12.2007)
- Chevillotte, S., Saby, F. (coord.), 2004, *Formation à la maîtrise de l'information à l'heure européenne : problèmes et perspectives*, Presses de l'ENSSIB, 232 p.
- Colon, D., Deltombe-Fouilland, B., Guérin, F., Llosa, M., Tincelin, C., 1994, *Formation à l'information : compte rendu de fin d'opération d'une recherche financée par le Ministère de la recherche et de l'espace*, mai, 19 p.
- Curien, N., 2005, *Economie des réseaux*, La Découverte, 123 p.
- Dupuy, G., 2002, *Internet, Géographie d'un réseau*, Ellipses, 160 p.
- Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N., 1999, *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe*, Paris, Dunod, 231 p.
- Le Vigoureux, F., 1999, *La pédagogie HEC-Entrepreneurs à l'ESC du Havre : rapport d'étonnement*, Caen : IAE de Basse-Normandie.
- Mallet, A., 1999, *Méthodologie de recherche sur Internet*, Mémoire de Maîtrise en sciences de l'information et de la documentation, Lille 3, Université Charles de Gaulle, UFR IDIST, 44 p.
- Sutter, E., 1998, « Pour une écologie de l'information », *Documentaliste – Sciences de l'Information*, vol. 35, 2, p. 83-86.