

# Le paradoxe du veilleur - et comment s'en sortir

Groupe de travail "mise en valeur de la veille concurrentielle" de la Commission "Information pour l'Entreprise" de l'AAAF :  
Nathalie BOULANGER, Bernadette CASTEROT, Bertrand de FREMONT, Dieter GOLD (rapporteur), Josiane PLOT, Anne RIDEL, Eric SCLARSIC  
STMicroélectronique, Renault Technocentre, Valéo Thermique Moteur, Pechiney Centre de Recherches de Voreppe, L'Oréal, Mutualité Française, Thalès

## RESUME

Les veilleurs doivent vivre continuellement avec des paradoxes dont une liste (non exhaustive) est donnée. Des explications plus détaillées sur certains paradoxes avec des exemples vécus sont présentés par des praticiens de la veille qui montrent comment faire efficacement de la veille tout en vivant avec ces paradoxes.

## 1. INTRODUCTION

Le veilleur a une mission dans son organisation qui est en général une entreprise. Or, entre sa mission, la réalité quotidienne, la perception de sa fonction par son entourage et celle qu'il en a lui-même, des divergences existent qui peuvent prendre l'allure d'un paradoxe.

C'est quoi, un paradoxe ? D'après le petit Larousse illustré, paradoxe n. m. (du grec paradoxos ; de para, contre, et doxa, opinion) : Opinion, chose contraire à l'opinion commune. En logique : proposition susceptible d'engendrer une contradiction. Dans un paradoxe, des idées contradictoires peuvent coexister.

"J'aime mieux être homme à paradoxes qu'homme à préjugés."(Jean-Jacques ROUSSEAU). "Le paradoxe est le moyen le plus tranchant et le plus efficace de transmettre la vérité aux endormis et aux distraits." (Miguel de UNAMUNO). "On est toujours assis à la place qu'on mérite, le paradoxe c'est que les meilleures places ne sont pas toujours occupées par les plus méritants."(POPECK).

Ces paradoxes auxquels se confronte le veilleur peuvent être classés en 3 types (cette liste n'est pas exhaustive ; les numéros indiquent les chapitres où ce paradoxe est traité) :

- ◆ Humain :
  - Caractère expansif (ou extraverti) / rigueur dans le travail
  - Etre communicatif , doit diffuser pour assurer sa visibilité/ respecter la confidentialité (6)
  - Etre généraliste / dialogue avec les spécialistes (5)
  - Esprit synthétique / Esprit d'analyse (6,7)
  - Pratique du métier du veilleur / idée que l'on s'en fait (2)
- ◆ Organisationnel
  - Transmet des informations aux décideurs / ne décide pas (3)
  - A comme mission de trouver des informations pertinentes / ne sait pas toujours si elles sont perçues comme pertinentes (1,3)

- Diffuse et partage des informations / dans un monde où l'information est pouvoir (4,6,9)
- Apporte la nouveauté ou des éléments dérangeants / monde qui n'aime pas changer ni prendre de décisions à risques (4,9)
- Mode de fonctionnement organisationnel nouveaux / environnement rigide (2,9)
- Travaille sur une démarche décisionnelle / travaille sur une démarche opérationnelle (3,7)
- Est générateur d'idées nouvelles / doit assurer une rentabilité à court terme (2,9)
- Le jugement se fait sur l'individu / le veilleur travaille avec un groupe de personnes (2)
- Réseaux, contacts humains / outils informatiques (8)
- ◆ Temporel :
  - Savoir réagir dans le court terme et l'urgence / avoir une vision prospective à moyen terme (7)
  - Réactivité / temps restreint pour des produits de veille élaborés et prévoyants (7)
  - Urgence des demandes d'informations / manque de temps pour les exploiter convenablement (7)

Dans la suite suivent des exemples de ces trois types de paradoxes que les veilleurs rencontrent dans l'exercice de leur métier, soit dans la vie quotidienne, soit lors de remises en question.

Pour mieux comprendre la mission du veilleur, un groupe de travail de l'EIRMA (European Industrial Research Management Association, WG 55 : "La Veille Technologique pour le succès commercial", 2000) s'est mis d'accord sur la définition "la Veille Technologique est l'identification et l'évaluation des progrès technologiques d'une importance critique pour la compétitivité de l'entreprise". Il est donc entendu que le veilleur a la mission de trouver et d'évaluer les informations sur l'évolution de l'environnement qui sont d'une importance critique, mais aussi de les acheminer vers les décideurs qui sont en charge de la compétitivité de l'entreprise. Ces informations doivent être pertinentes, utiles et utilisées. Mais qui décide de leur utilité ? Le décideur ne connaît pas encore les informations (et souvent ne sait même pas ce qu'il ne sait pas), et le veilleur ne décide pas. Ceci est une contradiction profonde et dans son travail, le veilleur doit être efficace tout en vivant dans ce paradoxe profond : on attend de lui qu'il sache ce qui est utile parmi les innombrables informations, mais la définition de la stratégie, les décisions sont ailleurs.

## **2. LA PERCEPTION DE LA MISSION ET DE LA FONCTION DU VEILLEUR**

Entre le discours et la réalité, le fossé est souvent grand. Cet adage s'applique également au domaine de la veille. La réalité de la pratique de la veille est souvent éloignée des représentations largement véhiculées par la profession créant un mythe du "veilleur" à la fois investigateur, expert, animateur et co-acteur dans le processus décisionnel. Dans ce paragraphe, nous souhaitons montrer comment le veilleur, confronté à des nombreuses problématiques, souvent contradictoires, met en oeuvre au fur et à mesure des stratégies qui lui permettent de se créer des marges de liberté dans la pratique du métier de veille, d'implanter une démarche innovante dans l'organisation, voire tout simplement d'exister.

A partir de sources d'information et de données hétérogènes tout en s'appuyant sur des moyens disparates, le veilleur a un rôle de catalyseur de l'information. Il apporte une valeur ajoutée, un sens au déluge des informations accessibles. Face à la multitude d'activités qui peuvent être regroupées sous le métier de veilleur, allant de la recherche d'informations "brutes" à la diffusion d'informations exploitables et utiles à la décision en passant par l'animation de réseaux, chacun des acteurs entrant en jeu dans la démarche de veille doit se positionner : le veilleur lui-même, mais aussi ses destinataires (souvent les décideurs parmi lesquels sa hiérarchie), les experts qui valident, et en amont, les organisations chargées de former au métier de veille (et aussi les fournisseurs professionnels d'informations brutes).

Pour le veilleur, ce n'est qu'en confrontant son savoir et son expérience à ceux de ses pairs qu'il pourra non seulement percevoir les forces et les faiblesses de sa pratique, mais aussi appréhender l'évolution de son métier. C'est d'ailleurs la raison d'être de la Commission Information pour l'entreprise de l'AAAF.

Par la hiérarchie de la plupart des entreprises, l'évaluation du travail est effectuée au niveau de l'individu, par un entretien individuel d'évaluation. Or, dans la réalité de la démarche d'intelligence économique, la veille collabore dans la majorité des cas avec des groupes de personnes : groupes de décideurs (comité de direction, comité stratégique,...), des groupes d'experts, des groupes de projets et des groupes de veilleurs. Pour une évaluation objective, le repère usuel est une fiche de description de poste, mais il est rare de trouver dans les entreprises des fiches de poste décrivant de manière précise les attributions d'un professionnel de la veille, ce qui contribue à renforcer la déformation du prisme cognitif d'un manager ou d'un responsable Ressources Humaines. Ils étouffent ainsi leur vision de la fonction à partir d'une mémorisation rapide du poste qui est en décalage total avec la réalité de la richesse de la pratique du métier de veilleur : la réalité est souvent paradoxale par rapport à la perception des chefs qui peut être simplificatrice..

Comme exemple, dans une organisation prestataire de services, une des parades possibles pour le veilleur a été de réécrire la fiche de poste en y développant les critères suivants :

- compétence et technicité (ensemble des connaissances et savoirs-faire nécessaires pour accomplir les activités de la fonction) ;
- autonomie (latitude d'action nécessaire pour exercer les activités de la fonction et atteindre les résultats ou les objectifs fixés) ;
- dimension relationnelle (nécessité de communiquer tant en interne qu'en externe : notions d'animation, négociation, échanges d'information) ;
- gestion : moyens et ressources (définir et organiser les moyens et ressources utilisés pour atteindre le niveau de résultat attendu : notion d'optimisation et de management des moyens humains, financiers, techniques ou organisationnels), mettant en exergue les changements dans un métier existant.

Enfin, charge aux organisations formatrices d'être à l'écoute des pratiques de veille dans les entreprises, de pouvoir retranscrire "la réalité du terrain" aux impétrants, afin de leur divulguer les pratiques qui existent réellement dans les entreprises et éviter de donner aux étudiants une vision fantasmée du métier.

Nous avons abordé la réalité de la pratique de la veille sous forme d'une multiplicité de fonctions, face aux représentations du métier quelquefois altérée par le discours ambiant de la profession et la perception de l'entreprise, il convient de s'interroger sur la marge de manœuvre que cette situation laisse au veilleur. C'est aussi au veilleur de donner une image correcte et riche de la mission et des bénéfices que l'entreprise tire de son travail pour une reconnaissance justifiée.

## **3. LE VEILLEUR EST-IL UNE FORCE DE PROPOSITION ALORS QU'IL N'A QU'UNE PLACE REDUITE DANS LE CIRCUIT DE DECISION ?**

Les veilleurs, de par leur fonction et leur mode de fonctionnement sont souvent amenés à se projeter dans le futur et dans l'inconnu. "Faire une place" à la démarche de veille dans une organisation se caractérise par une originalité de culture, de processus et de mode de pensée. Avant d'être une force de proposition, le veilleur doit montrer sa force de conviction, même dans la délivrance de messages qui ne vont pas dans le sens voulu par le décideur.

Le veilleur a une place dans le circuit décisionnel puisqu'il sélectionne et fait remonter l'information qui lui paraît appropriée pour le(s) décideur(s), avec une utilité inscrite dans la stratégie de l'entreprise. Et pourtant, le veilleur ne connaît pas souvent tous les aspects de cette stratégie ni les rapports des forces qui la déterminent et il n'est pas toujours informé si son jugement était bon et si l'information avait l'utilité supposée, puisqu'il est peu souvent (voire rarement) destinataire du feed-back de l'information de veille. Sa mission est de transmettre l'information critique à l'entreprise,

mais on lui donne rarement les modes opératoires pour enrichir les actions engagées, pour savoir quels éléments approfondir ou ne plus surveiller. Il y a parfois une divergence entre ce que veille le veilleur et ce qu'il devrait réellement veiller s'il connaissait la "véritable stratégie" du décideur. Il arrive que l'avis du veilleur qui n'endosse pas de responsabilité décisionnelle, mais a souvent une connaissance très large de l'environnement de l'entreprise, ne concorde pas ou soit carrément en opposition avec la décision prise. Le décideur doit souvent obéir à des contraintes de court terme ou à d'autres motivations (relations cachées avec un concurrent, réseaux d'écoles, rencontres dans des Cercles de Décideurs, contraintes sociales...). Si le veilleur estime qu'il a raison, il ne peut que répéter le message ou le formuler autrement, mais ce n'est pas à lui de décider pour changer le cours du monde !

Cette situation ne peut être vécue qu'avec humilité et ténacité. Il faut accepter que le décideur ait sa propre stratégie et ne consente pas facilement à en dévoiler l'ensemble. Il faut prendre conscience de cette contradiction fondamentale, accepter les règles du jeu et ne pas se laisser envahir par des frustrations inévitables mais les dépasser.

Une bonne pratique pour que les actions de veille concordent avec les axes stratégiques est de formaliser clairement, par écrit, ces axes et les domaines à surveiller. Par ailleurs, des indicateurs d'appréciation permettent au veilleur de mieux se positionner dans le circuit de décision. Des exemples pratiques de moyens utilisés avec un succès satisfaisant sont des "boutons de réponse" intégrés dans une lettre électronique envoyée par messagerie, ou la feuille de couverture d'une alerte papier où il suffit de cocher une case pour caractériser l'information en fonction de sa valeur avant de renvoyer cette feuille, pour fournir ainsi au veilleur un indice de satisfaction. Un autre moyen est de faire des enquêtes de satisfaction périodiques afin de savoir si l'information diffusée est utile et surtout si elle a donné lieu à des actions. Une approche directe pour échanger sur l'utilité des informations consiste à fixer un échéancier de rendez-vous avec des points sur la situation. Tous ces moyens de feed-back permettent d'optimiser les services rendus par le veilleur.

#### **4. POURQUOI LA VEILLE TIRE-T-ELLE A LA FOIS SA FORCE ET SA FAIBLESSE DE L'APPORT D'INFORMATION NOUVELLE ?**

Le veilleur évolue dans la surveillance d'un environnement flou aux contours incertains, et transmet de cet environnement des informations nouvelles. A contrario, une entreprise fonctionne sur son savoir-faire acquis et son organisation reste moulée sur un mode de management hiérarchique, consciente de ses valeurs et réticente au changement. Le veilleur est autonome dans la sélection des informations jugées pertinentes, leurs mises en relation et dans la mise en exergue du sens qui s'en dégage. Il contribue par là même à la construction des représentations que se font les destinataires de la veille, des évolutions qui affectent leur environnement. Alors, le talon d'Achille de la

veille vient de sa mission même, de sa véritable valeur ajoutée, à savoir l'apport d'informations nouvelles et de savoirs nouveaux qui proviennent d'un monde extérieur à l'entreprise - cette entreprise qui est dans un monde qui ne correspond pas nécessairement à l'image qu'elle s'en fait et que le monde ne voit pas nécessairement comme elle se voit elle-même ou souhaite être vue.

Le sens commun voudrait qu'apporter de nouvelles données, de nouveaux éclairages, soit perçu comme un service rendu aux chercheurs, aux dirigeants et que cela valorise en retour ceux là mêmes qui en sont les vecteurs. Or, il est fréquent que dans les entreprises les services de veille aient du mal à se développer et à obtenir une reconnaissance institutionnelle à la hauteur de ce qu'est, ou pourrait être, leur réelle contribution aux décisions ou au développement des innovations.

Les prestations du veilleur ne sont pas accueillies de la même façon selon que les informations concernent ou non un domaine déjà investi en interne et qu'elles confortent ou contrarient une décision, un projet. Le chercheur, l'expert ou le responsable opérationnel d'un domaine d'activité est celui qui, aux yeux des membres de son institution, est supposé servir de guide et savoir ce qui se passe dans son domaine. Lui apporter des informations qu'il ne connaît pas, sans répondre à une demande expresse, c'est d'une certaine façon remettre en cause son statut, lui renvoyer une image d'insuffisance, de quelqu'un qui a failli. Sa réaction inconsciente sera alors de d'ignorer ou s'opposer au travail effectué par le veilleur pour réaffirmer son statut.

Se lancer dans une action qui engage des capitaux et des hommes est profondément anxiogène. Prendre acte d'une nouvelle situation qui force à reconsidérer une décision que l'on a prise ou une action que l'on s'apprête à lancer est, pour le manager ou l'expert, très coûteux psychologiquement. Le choix entre une modification de la décision et son maintien peut être très lourd de conséquences pour son entreprise. Tout entrepreneur, tout homme d'action cherche alors à se réassurer (il y a des hommes politiques qui consultent leur voyante préférée avant chaque grande décision). Ce besoin de réassurance pousse inconsciemment les managers à sélectionner les informations conformes à leur vision de la situation et qui les confortent dans leurs projets, dans le bien fondé de leurs décisions. Corrélativement, ils tendent, le plus souvent inconsciemment, à rejeter tout ce qui peut accentuer leur inquiétude et leur doute. Les facultés d'adaptation à des situations nouvelles ou de remise en question ne sont pas faciles à acquérir, d'où le rejet parfois d'une information qui ne correspond pas à la représentation d'une réalité.

Il ne faut pas oublier que, du temps des Romains, les messagers porteurs de mauvaises nouvelles avaient la tête tranchée. Certes le sort réservé au veilleur est plus clément, mais le met incontestablement dans une situation de fragilité.

La quadrature du cercle du veilleur est alors de savoir comment faire son métier honnêtement sans se mettre en position d'être rejeté par ceux-là même à qui il cherche à rendre service. Une voie possible pour sortir de ce dilemme est de se rapprocher des futurs utilisateurs d'informations et

de les associer le plus possible aux travaux de recherche d'informations et de présentation des résultats (voir l'exposé de Bernadette Castérot à la fin de cette session). Ainsi, dans une approche systémique, le veilleur peut être force de proposition et d'innovation en faisant partie d'une équipe de projet pour mettre en place un nouveau mode d'organisation.

Dans une organisation prestataire de services, une des parades du veilleur a été de savoir faire coïncider le plus près possible ses messages de veille à la réalité cognitive des décideurs, avec une bonne connaissance des méthodes et techniques de la gestion individuelle et collective du stress.

Au-delà de son impact sur chaque décision, la démarche de veille a de quoi déstabiliser toute organisation à structure rigide, par ses implications dans le management de l'information et des ressources humaines (partage de l'information et des connaissances, travail collaboratif transversal). Elle renvoie à des modes de fonctionnement qui peuvent apparaître révolutionnaires. Entre ce que les dirigeants d'une entreprise attendent parfois de la démarche de veille (fournir une information à valeur ajoutée) et ce que cette démarche engendre au niveau de l'organisation, les marges de manœuvre sont souvent restreintes: innover d'accord, mais pas déstabiliser ! En tant que professionnel chargé de transmettre des informations dans un environnement instable, le veilleur peut créer des situations de rupture par rapport à une équipe de direction habituée à ses repères, avec ses périmètres de protection cognitive et sa propre marge de manoeuvre.

## **5. COMMENT ETRE GENERALISTE AVEC TOUS SES CLIENTS ET SPECIALISTE AVEC CHACUN D'EUX ?**

Confronté à un nombre divers de problématiques sur les métiers fondamentaux de l'entreprise, mais aussi sur des projets innovants à la périphérie des centres de compétence de son organisation, le veilleur doit pouvoir trouver et évaluer des informations sur tous les sujets. Or il doit également être capable de dialoguer et de collaborer avec des spécialistes. Cette démarche nécessite d'acquérir une culture et un langage commun. Le veilleur doit pouvoir s'adapter au mieux à son environnement de travail informationnel et à ses interlocuteurs.

Les contours de l'environnement à surveiller sont de plus en plus flous ce qui nécessite une actualisation rapide et étendue des domaines d'activité. Penser global et agir local, c'est la nouvelle tendance des modes de fonctionnement des organisations, qui entraîne ainsi la démarche de veille vers la pensée "glocale". Difficile dans ce contexte de trouver une marge de liberté car elle est sans cesse remise en cause par l'accroissement des compétences à fournir pour être à un niveau optimum de réactivité. Celles-ci portent autant sur les cœurs de métier de son entreprise que sur les éléments extérieurs s'y rapprochant et pouvant avoir des incidences majeures sur sa recherche ou son développement.

A titre d'exemple dans une société prestataire de services, soit le veilleur propose des plans de formation qui lui permettent d'accroître ses compétences, soit il organise ou demande l'organisation de formations internes ciblées sur un domaine nouveau pour les équipes avec lesquelles il travaille, ce qui lui permet de se former également.

En revanche, dans une entreprise high-tech, où les innovations technologiques ont un rythme élevé, le veilleur se forme, de manière itérative, au fur et à mesure de ses investigations. En effet, ses recherches le mènent tellement en amont des compétences fondamentales de l'entreprise que c'est plus son ouverture d'esprit que ses connaissances du métier qui lui permettent de progresser. Il devient autodidacte.

Dans une autre entreprise, les veilleurs ont été choisis parmi d'anciens experts connaissant parfaitement les métiers de cette industrie. C'est par un maillage adroit des différentes spécialisations que le réseau d'experts peut légitimement s'interfacer avec les experts des métiers.

Un autre exemple est celui d'un laboratoire d'un grand groupe industriel dont les projets de recherche et de développement couvrent toutes les activités matériau du groupe (produits et procédés). Les chercheurs sont en général fortement pris par l'urgence et l'importance de leurs projets et ne peuvent pas toujours détecter, dès leur publication, les évolutions scientifiques de leur domaine ni les développements des concurrents. Les veilleurs de ce laboratoire ont la mission de fournir aux chercheurs de manière ciblée les informations nécessaires à leur travail et suivent les publications scientifiques et techniques, les brevets et les normes pour alerter les chercheurs de nouveautés pertinentes pour leurs projets en cours et pour entretenir leur compétence. Toutefois, ils doivent éviter de noyer les chercheurs par trop d'informations communiquées juste "au cas où", tout comme il faut éviter l'inverse, censurer l'information au point de bloquer l'accès à des informations nécessaires. Par un contact aussi intense que possible, les veilleurs essaient donc d'acquérir une culture généraliste dans le domaine de leurs clients, en discutant avec les chercheurs, en assistant à leurs réunions, en parcourant (et archivant) leurs rapports et notes techniques, en survolant (et enregistrant) les livres qu'ils commandent. Ainsi, ils comprennent au moins les termes de leur langage et les domaines qui les intéressent et ont une "culture scientifique en forme de crêpe dentelle" : assez étalée, très mince et pleine de trous au milieu.

Toutefois, dans certains cas, pour approfondir ce travail, les veilleurs deviennent des partenaires des équipes de projets de recherche. Pour optimiser la charge de travail de l'équipe, on a confié à un veilleur la tâche d'analyser les documents de l'état de l'art pour en transmettre seulement les passages pertinents à l'équipier projet concerné (chercheur ou ingénieur brevets). Par la même occasion, il a pris un rôle de médiateur entre les experts du domaine technique et le spécialiste de la propriété industrielle ; le dialogue entre ces deux partis était réduit de par la charge importante de tous ces acteurs et par leurs modes de pensée différents.

Cet exemple montre que le veilleur doit s'adapter aux exigences des clients, pouvoir ratisser large comme creuser

un sujet particulier et utiliser tous les moyens pour remplir sa mission.

## **6. DIFFUSER TOUTE L'INFORMATION NECESSAIRE MAIS SEULEMENT CE QU'IL CONVIENT**

Le veilleur est souvent le générateur d'information provenant de l'environnement externe de l'entreprise. Il est amené à innover l'entreprise d'un nombre important d'information afin que toute l'entreprise puisse s'en saisir et en faire bon usage. Or l'entreprise est souvent encore caractérisée par sa rétention de l'information et il est bien connu que l'information est un pouvoir que l'on n'aime pas partager.. C'est à ce type de comportement (explicite ou non) qu'est régulièrement confronté le veilleur. A lui d'élaborer les stratégies nécessaires pour que " l'information utile à la décision arrive au bon moment à la bonne personne ". De plus, une diffusion large équivaut, dans les esprits, à une banalisation de l'information alors que si elle est restreinte à un nombre limité de personnes appartenant à "un cercle d'initiés", cela lui confère artificiellement beaucoup plus de valeur.

A titre d'exemple, dans une entreprise technologique, la cellule de veille diffuse largement ses messages de veille métier (qui porte sur les centres d'intérêt directs de l'entreprise), à travers l'intranet du site. De cette façon, l'ensemble des membres de l'organisation a accès à ce type d'information. Seules les synthèses stratégiques et celles portant sur l'innovation sont diffusées de manière plus confidentielle. Ceci permet aussi de contourner l'obstacle de la banalisation par l'adaptation du style d'envoi à la personne. Pour un manager de haut niveau, l'essentiel de l'information lui sera envoyé "en exclusivité" de manière sélective, rapide à lire, précoce et de préférence grise et sensible. Par contre, les autres personnes recevront une information plus générale, plus large, plus technique, mais moins rapidement.

Autre paradoxe lié à la diffusion de l'information et au partage de connaissances : celui de la confidentialité. Le "dosage" entre ce qui est "divulguable" et ne l'est pas nécessite d'avoir une bonne conscience des domaines stratégiques, des compétences clés et des stratégies élaborées par l'entreprise afin de protéger par la confidentialité ce patrimoine si fragile. Il y a aussi les relations entre personnes et leur susceptibilité par rapport à la connaissance des autres qu'il faut respecter. Exemple concret : une information scientifique est demandée par un chercheur. Le veilleur la trouve, la transmet au demandeur et la juge intéressante pour un autre chercheur de la même équipe. Ce chercheur se l'approprie à tel point que le demandeur d'origine s'en sent dépossédé et exprime son mécontentement (justifié mais difficilement prévisible).

La prudence dans le choix de ce qui doit être transmis peut, bien sûr, conduire à un filtrage mal placé, à une autocensure qui va à l'encontre de la mission du veilleur. Pour assurer le bon niveau de diffusion, il faut bien connaître les intérêts, mais aussi les faiblesses de ses partenaires. De nouveau, le feed-back s'avère essentiel

pour optimiser la diffusion la plus efficace, transmettre ce qu'il faut et comme il faut et rien de plus.

## **7. REACTIVITE IMMEDIATE ET LONG TERME**

Dans de nombreuses entreprises, les veilleurs ont différencié deux types de veille : la surveillance quotidienne de l'actualité de l'entreprise qui nécessite d'être réactif voire proactif face à l'événement et la prospection sur des sujets stratégiques qui nécessitent de constituer des états de l'art et de se projeter dans des "futurs probables" en fournissant des informations plus élaborées aux décideurs. Pour pouvoir fournir des informations importantes dans l'urgence, il est utile de prévoir et de constituer des dossiers qui anticipent des questions à venir probables. Si un tel veilleur bien préparé apprend que son patron aura dans quelques heures une entrevue avec un personnage important, il pourra fournir toutes les informations utiles à partir de dossiers tout prêts.

Le veilleur de par son rôle de fournisseur d'informations en vue de soutenir la décision, la résolution de problèmes ou la génération d'idées est placé à l'interface de plusieurs démarches :

- la démarche stratégique (fournir de l'information pour la prise de décision) qui concerne la prise de décision de haut niveau
- la démarche opérationnelle qui s'adresse au système opérant défini par Le Moigne comme le système de production au sens large.

Pour répondre à cette diversité d'interlocuteurs et de problématiques, certaines cellules de veille adaptent leurs démarches et notamment la diffusion de leurs produits de veille

- pour les décideurs des pôles de direction, elles favorisent les synthèses globales à différents niveaux de lecture
- pour les opérationnels, elles privilégient une information qui répond de manière très ciblée à leurs demandes.

Pour bien remplir son rôle qui couvre le long terme comme l'urgent, le veilleur doit garder bien en vue le long terme comme le fait le laboureur qui s'oriente sur un point éloigné pour tracer son sillon bien droit tout en gardant ses pieds bien sur la terre.

## 8. RESEAU HUMAIN ET RESEAU INFORMATIQUE

Il est incontestable que ces dernières années l'informatique a beaucoup aidé la veille, que ce soit au niveau de la recherche que de la diffusion de l'information. Néanmoins elle doit s'avouer impuissante dès alors qu'il s'agit d'aller chercher l'information grise, le savoir-faire, la connaissance implicite ou l'expertise. La possibilité de transmettre une quantité quasi-illimitée d'informations par les tuyaux de l'informatique (avec un "arrosoir" puissant en fin de ligne) donne la fausse impression que

- la raison suffirait à décerner dans l'information reçue l'information pertinente,
- une information pertinente, lorsqu'elle est présentée à son destinataire, serait une information reçue,
- une information pertinente et reçue serait suffisante pour modifier notre système de représentations.

Le veilleur doit comprendre ses partenaires, aussi bien les décideurs ou chercheurs auxquels il adresse des informations que ceux qui lui fournissent des informations. Les contacts personnels doivent rester très importants et fréquents, soit en réunion avec des présentations et des discussions parfois très techniques, soit en entretien planifié ou fortuit, face à face ou par téléphone. Ceci n'empêche pas qu'avec l'avènement d'Internet, le métier de veilleur s'est beaucoup orienté vers l'informatique (interrogation par moteurs de recherche, outils d'analyse et de visualisation, outils de diffusion et de partage des connaissances). Plus qu'un simple utilisateur, le veilleur doit quand cela est possible se projeter dans le fonctionnement des logiciels informatiques pour mieux comprendre leur fonctionnement. Pourtant, il faut qu'il reste quotidiennement en contact avec un nombre important d'interlocuteurs, clients ou partenaires.

Notre expérience montre que des outils informatiques adaptés sont une condition nécessaire pour que les échanges fonctionnent, mais que ce sont bien les réseaux humains qui apportent la richesse d'échanges nécessaires à l'exercice du métier du veilleur. C'est au veilleur d'entretenir ce réseau, de s'assurer de la cohésion de sa communication, de l'équilibre des moyens qui s'appuient à la fois sur des contacts directs et sur des outils informatiques de communications. Un bon réseau ne fonctionne que si les partenaires sont en confiance, s'il y a un véritable échange (donnant - donnant) et si on investit le temps nécessaire pour qu'il perdure.

Exemples pratiques :

- réseaux de veilleurs qui ont des espaces de communication communs, mais qui se réunissent régulièrement de visu pour échanger leur expérience, confronter des points de vue et dégager éventuellement des alertes ;
- une équipe de recherche intégrant le veilleur et planifiant des réunions périodiques entre tous les acteurs, tout en utilisant un outil informatique où chaque équipier peut trouver (et enrichir), dans une base Lotus Notes, des fiches documentaires concernant des publications et des brevets pertinents,

avec souvent le texte complet (Word et/ou pdf) attaché et souvent aussi des commentaires par un des experts.

## 9. LA VEILLE POUR, AVEC ET MALGRE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Quelles sont les origines de ces paradoxes ? Les veilleurs sont-ils condamnés à s'en accommoder ? Un certain nombre des paradoxes auxquels les veilleurs sont soumis trouve sûrement leurs origines dans un paradoxe plus global de nature organisationnelle. Pour maintenir leur compétitivité dans un environnement ultra concurrentiel et mondialisé, les entreprises ont bien compris qu'elles devaient innover, trouver de nouveaux marchés, s'internationaliser, collaborer, faire circuler les idées... et cela dans des délais de plus en plus courts. Pour cela, de nouvelles pratiques organisationnelles sont nécessaires (gestion des connaissances et des compétences, travail en réseau, valorisation de la créativité,...). Or certaines entreprises peinent à s'adapter, ce qui crée un décalage entre la manière dont les organisations sont actuellement structurées et ce qui serait souhaitable. A un niveau individuel également, les positions peuvent avoir du mal à changer : les idées nouvelles ont parfois du mal à s'imposer face à l'inertie ou à une mise en question de certitudes acquises. Il ne faut pas oublier qu'un décideur accepte le risque mais se méfie de l'inconnu et a du mal à revenir sur ses certitudes.

La veille, en temps que vigie de l'entreprise (certains disent "radar", d'autres "les yeux et les oreilles") mais également du fait de ses missions, tend à se nourrir des nouveaux modèles qu'elle essaie d'appliquer à sa propre organisation. Ouverte sur son environnement, la veille est également à même de capter les bonnes pratiques qu'elle va tenter d'internaliser. Ainsi, partage, transversalité, réactivité, ouverture... sont des comportements ou des modes de pensées que les veilleurs tentent d'adopter quotidiennement. De plus, de par leur fonction mais également par la neutralité et la curiosité dont ils doivent faire preuve, les veilleurs alimentent leur organisation en informations (technologiques, concurrentielles, stratégiques...) qui peuvent déranger les croyances ou les certitudes.

D'autres paradoxes trouvent leur origine dans le matériau de base à partir duquel le veilleur va travailler : l'information (ou à un niveau conceptuel plus élevé : la connaissance.). Les travaux de March ont mis en évidence un certain nombre de constatations de base relative à la collecte et l'utilisation de l'information pour la décision dans les organisations. Ces constatations montrent, entre autres, que dans de nombreux cas les liens entre les informations collectées et les décisions prises ne sont pas toujours rationnels, que la chronologie "s'informer, décider, agir" n'est pas toujours respectée, que le volume d'information demandé n'est pas toujours en rapport avec celui utilisé. L'analyse des pratiques relatives à l'information dans les organisations, notamment du côté des utilisateurs (à l'opposé des producteurs), montre que ces pratiques alimentent ces paradoxes. On peut par exemple citer le fait que les utilisateurs aient tendance à ignorer les problèmes d'intendance relatifs au cycle de l'information (le récurrent problème du coût de l'information, la croyance en la

suprématie de l'informatique pour traiter des problèmes d'information) ou encore à voir l'information comme un objet de justification ou de pouvoir.

Ainsi, un grand nombre de ces paradoxes est intrinsèque ou indissociable des activités de veille. Aux veilleurs de s'y adapter sans toutefois y voir des obstacles infranchissables. L'intelligence, l'astuce, une approche pragmatique du métier de veilleur permettent d'ouvrir des brèches et petit à petit de faire bouger les idées et les individus. Faire preuve de patience et de persévérance dans un environnement en perpétuelle évolution est également un paradoxe auquel nous sommes soumis.

## 10. CONCLUSIONS

L'approche pragmatique tiendra compte des différents points exposés ci-dessus :

- donner une image correcte et riche de la mission et des bénéfices que l'entreprise tire du travail fourni par le veilleur, pour une reconnaissance et une légitimité justifiées

- prendre conscience de la contradiction apport d'information utile - absence de pouvoir de décision, avec humilité et ténacité, accepter les règles du jeu et ne pas se laisser envahir par des frustrations inévitables
- dans un approche systémique, être force de proposition et d'innovation en faisant partie d'une équipe projet pour mettre en place un nouveau mode d'organisation
- s'adapter aux exigences des demandeurs, ratisser large ou creuser un sujet particulier en utilisant tous les moyens pour remplir sa mission
- couvrir le long terme comme l'urgent.

Et pour finir, pour montrer le rôle important de la motivation qui doit dépasser toutes les contradictions et tous les paradoxes, une petite histoire d'après Charles Péguy : au Moyen-Âge, un promeneur voit un homme en train de casser des pierres. "Que fais-tu là ?". "Oh, j'ai un travail exécrable, très dur, je m'échine à casser des pierres". Un peu plus loin, un deuxième homme casse des pierres. "Que fais-tu là ?". "Je casse des pierres, c'est difficile, mais cela me permet de vivre et de faire vivre ma famille". Et encore plus loin, un troisième homme casse des pierres. "Que fais-tu là ?". L'homme se lève, et répond avec un regard rayonnant : "Moi, je bâtis des cathédrales".