

Les qualités du veilleur

Par Christophe Deschamps

Compilation de textes parus entre le 6 et le 26 décembre 2010 sur le blog www.outilsfroids.net

La paresse

Plus je prends de l'âge dans ce métier (12 ans déjà) et plus la compréhension que j'en ai s'affine (encore une vingtaine d'années et ce sera parfait :-), tant par les rencontres avec d'autres professionnels, que par l'expérience acquise. Ainsi, lors d'une récente formation on m'a demandé quelles étaient les qualités premières d'un veilleur et trois mots me sont venus spontanément à la bouche : paresse, curiosité et imagination. Les trois étant, comme nous allons le voir dans cette série d'articles, intimement liés.

Il est bien sûr de très mauvais goût de citer la paresse comme une qualité professionnelle. Dans notre contexte il ne s'agit pourtant pas d'une provocation mais d'une nécessité, à condition évidemment d'en préciser le champ d'application.

L'une des tâches auquel le veilleur est confronté de manière récurrente est l'identification de nouvelles sources à surveiller sur internet (le fameux sourcing). Or il s'avère que ce travail de repérage a bien souvent été déjà effectué par d'autres. La paresse du veilleur l'amènera donc à ne pas perdre son temps à refaire ce travail "from scratch", mais à repérer l'existant via une requête aussi simple que [celle-ci](#).

La paresse du veilleur c'est donc de l'intelligence rusée, cette [mêtis](#) qui sert à prendre des raccourcis et qu'il mettra au service de l'efficacité. Ce ne sont pas les occasions qui manqueront par la suite d'utiliser le temps gagné dans des phases à plus forte valeur ajoutée telles l'analyse de l'information captée et sa diffusion.

Un conseil pour commencer à bien paresser (qui vaut aussi pour les 2 qualités suivantes) : travaillez votre intelligence émotionnelle et plus spécifiquement votre sens de l'empathie. C'est lui qui vous aidera à formuler les questions indispensables à se poser telles que :

- Qui aurait bien pu déjà créer une liste des sources d'informations utiles en biotechnologies?
- Si j'étais lui, comment aurais-je intitulé cette page?
- Quels mots-clés, expressions aurais-je utilisé?

La curiosité

Tout le monde sait que la curiosité est un vilain défaut, et voilà donc encore un mot ambivalent pour qualifier le veilleur, mais nuancions très vite : tout dépend évidemment de l'objet sur lequel cette curiosité se concentre. Soyons clairs : un veilleur qui ne serait pas curieux des thèmes qu'il surveille serait à peu près aussi utile à l'organisation qui l'emploie qu'un commercial sans bagoût ou qu'un informaticien qui se ficherait des besoins des utilisateurs (il en existerait?).

La curiosité est l'aiguillon qui va permettre au veilleur de ne pas se contenter des données que tout le monde possède déjà. Tout comme le journaliste, le veilleur a le devoir de creuser son sujet à la recherche d'une piste fraîche, d'indices inédits. Le signal faible, parce qu'il est par nature quasi-insaisissable, est sa quête du Graal à lui. Il le traque en permanence, consciemment au départ, puis en tâche de fond, parce qu'il sait qu'il est sans doute là où il ne l'attend pas, ou pire, qu'il est devant lui mais qu'il ne le voit pas.

En creusant un peu, on peut penser qu'un des ressorts de la curiosité n'est autre que le doute. C'est parce que je doute des informations que je possède déjà que je vais chercher à les croiser et à les compléter avec d'autres. C'est parce que je doute d'un fait qui semble établi (notre concurrent Y n'ira jamais sur tel marché) que je vais émettre des hypothèses contradictoires puis chercher les indices me permettant de les confirmer ou de les infirmer. Comme dans tout travail d'investigation, le doute doit être constamment présent à l'esprit du veilleur. Ce n'est pas une seconde nature chez lui, **c'est sa nature**. En allant plus loin dans la psychologie de ce dernier, on peut même penser que la pratique du doute, cartésien ou pas, est ce qui le fait avancer en permanence. D'abord dans son travail quotidien mais aussi dans une meilleure reconnaissance et prise en compte des biais cognitifs qui peuvent teinter ses analyses. Mais nous y reviendrons dans le prochain billet.

"A l'origine de toute connaissance nous rencontrons la curiosité. Elle est une condition essentielle du progrès."

Alexandra David-Neel

L'imagination

Pour continuer la liste de ces défauts qui font les qualités des veilleurs, j'ai failli utiliser le terme de "rêverie", dont [il est maintenant prouvé](#) qu'elle aide à résoudre les problèmes de manière créative. Le terme "imagination" suffit toutefois, tant il jouit d'une popularité toute relative au sein des organisations, où son usage est réservé aux marketeux, à la R&D, ainsi bien sûr qu'au PDG qui aura su bâtir son succès sur ses bonnes idées. Il semble bien qu'en France (mais ce n'est sans doute pas le seul pays dans ce cas-là), seuls ceux ayant été embauchés pour être créatifs aient le droit de l'être. C'est sans doute l'une des raisons de l'échec du [Kaizen](#) dans les entreprises françaises.

Oyez, oyez créatifs de tout poil, les veilleurs font partie de votre grande famille!

La pensée latérale, ou "out of the box", leur est absolument indispensable. Pourquoi? Parce qu'ils doivent en permanence résoudre des problèmes :

- Comment identifier rapidement des experts travaillant sur tel sujet?
- Existerait-il des moteurs de recherche ou des annuaires sur tel autre? (Comment les identifier rapidement aussi --> cf. Paresse)?
- Comment interpréter/analyser telle info d'une manière non-linéaire en bannissant

le "cause à effet"?

- il peut y avoir plusieurs causes à un effet
- une cause peut avoir plusieurs effets
- Quelle méthode d'analyse adopter lorsque je dispose de tel type d'information ou lorsque que je veux aller vers tel type de résultats?

Qu'il s'agisse de repérer la source utile, de discerner l'information pertinente du bruit ou d'en tirer parti dans la phase d'analyse, l'individu à l'esprit étriqué, formaté, idéologisé n'a pas ici sa place. Cela ne veut pas dire que le veilleur ne doit pas avoir de convictions, politiques, religieuses,... ce qui serait absurde, mais qu'il doit les mettre au placard autant que faire se peut au moment d'analyser les faits **et surtout, au moment de sélectionner ceux qui nourriront son travail**, et là ce n'est déjà plus la même limonade [comme dirait l'autre](#) :-). D'où l'importance de douter de soi, non pas pour le jeu de l'esprit que cela constitue, mais pour le garde-fou que cela représente.

L'empathie, déjà évoquée, la curiosité intellectuelle permanente, le goût du voyage et plus globalement de la découverte, le plaisir de se laisser surprendre par des expériences nouvelles (culinaires, sportives,...), autant d'indices, messieurs les recruteurs, que vous tenez là un vrai bon candidat au poste de veilleur.

Conclusion

Paresse, curiosité et imagination, nous avons maintenant fait le tour des qualités de cet anti-employé qu'est le veilleur. Pourquoi anti-employé? Parce qu'un tel profil détone forcément dans une organisation. Le veilleur est celui qui va dire "je ne sais pas (encore)" alors que, dans l'entreprise, chacun dans sa partie **doit** savoir, ou plutôt, doit faire comme s'il savait. Le veilleur sait qu'il ne sait pas et s'il affirme trop régulièrement le contraire c'est qu'il fait mal son travail. Cela indique en effet qu'il n'émet pas suffisamment d'hypothèses contradictoire aux différentes versions officielles --> manque de curiosité et d'imagination.

Le souci pour le veilleur c'est qu'il **doit vendre de l'incertitude** dans un milieu où seule la certitude est valorisée. Il risque donc fort de passer pour un éternel rabat-joie, une agaçante mouche du coche, mais après tout, si l'on a bien compris son rôle, n'est-ce pas pour cela qu'il faut en recruter un ?

La veille n'est-elle pas cette assurance sur l'avenir qui doit permettre de voir arriver le maximum de risques afin de s'en protéger ou d'en tirer parti? On n'embauche pas un veilleur pour qu'il prenne des décisions stratégiques, ça c'est le rôle des décideurs, mais pour qu'il éclaire la route, qu'il en repère les obstacles et aide à en éviter les zones d'ombre. Le veilleur et le réseau d'expertise sur lequel il s'appuie sont là pour ça mais au final c'est bien le décideur qui décide, qui agit, qui prend le risque. Et cela ne se fait jamais en toute connaissance de cause, ni de manière totalement rationnelle, comme l'a montré Herbert Simon. Le veilleur est là pour que la rationalité du décideur soit moins limitée, mais elle le reste tout de même et il serait d'ailleurs instructif de mesurer la part d'intuitif chez les décideurs, surtout ceux qui aiment s'entourer de tableaux de bord stratégiques compliqués et emploient un service de veille. On aurait sans doute des surprises tant ces gardes-fous ne sont souvent là que pour les rassurer sur leur

rationalité limitée (la même que tout le monde en fait, cf. [le livre de Christian Morel](#)) et servir éventuellement de fusibles, .

Cette orientation du veilleur vers l'incertain, le flou, le complexe est également difficile à valoriser lors d'une entretien d'embauche et c'est sans doute l'une des raisons pour laquelle les recruteurs aiment les profils de spécialistes avec "option veille". La double-compétence les rassure.

Il est clair qu'un ingénieur est tout à fait à même de faire de la veille, pourtant, s'il a été recruté sur ce double profil, il y a de fortes chances pour qu'il soit finalement plus employé pour ses compétences en ingénierie qu'en tant que veilleur, notamment dans les PME où le tropisme vers l'opérationnel est fort. Cela ne pourra tout simplement pas arriver à un généraliste qui continuera à assurer sa fonction de poil à gratter parce qu'il ne peut pas faire autre chose, remplissant ainsi le contrat pour lequel il a été embauché. Et s'il n'est pas assez "technique", il apprendra...

Sauf certains cas particuliers où cela fait sens (veille médicale, juridique ou brevet), recruter un double profil c'est déjà choisir quelqu'un ayant une focalisation forte sur un type de données ou de problématiques. C'est donc se priver de l'esprit neuf, voir naïf du généraliste, car c'est parce qu'il est généraliste qu'il va observer le monde sans trop d'a priori, jusqu'à ce qu'il devienne à son tour un spécialiste...

Les recruteurs doivent prendre conscience des spécificités propres à cette fonction et j'espère que cette série de billets les y aidera un peu. Quant aux veilleurs ou aspirants-veilleurs, qui se sentent parfois en décalage avec leurs collègues plus opérationnels et bien qu'ils se rassurent, c'est pour ça qu'on les paie.

Bonus : les documentalistes et la veille

Suite à la série d'articles que j'ai consacré aux qualités du veilleur, on m'a demandé si je distinguais le travail des veilleurs de celui des documentalistes. Ma réponse est oui mais avec des nuances tout de même.

L'image sur laquelle j'aime m'appuyer quand j'évoque ce sujet est empruntée à Bruno Delmas, ancien directeur de l'INTD, qui explique que la documentation est à la veille ce que l'armée régulière est au commando. Le documentaliste avance en terrain connu en ce sens qu'il va travailler à partir de sources déjà validées et classées, par lui et/ou d'autres. Il exploite donc quotidiennement l'existant, par exemple une base de données payante à laquelle sa société est abonnée, tout comme une armée en campagne quadrille un territoire pour mieux le contrôler. Dans ce contexte la nouveauté apportée par une information originale est contrainte par le type de sources proposé par la base de donnée. Cela ne veut pas dire qu'il ne pourra rien en tirer d'intéressant en terme d'informations susceptibles de permettre de se démarquer (l'objectif ultime de toute veille qui se veut stratégique), mais que le type de sources choisi est en soi une limite à la richesse potentielle de l'information. Par ailleurs, les documentalistes travaillant dans un même secteur d'activité mais dans des organisations concurrentes utilisent bien souvent les mêmes bases de données, la possibilité de détecter l'information qui permettrait de faire la différence est donc théoriquement la même pour tous et l'effet discriminant qu'on peut en attendre forcément plus limité. J'insiste bien sur le "théoriquement", car un documentaliste

connaissant bien son secteur d'activité détectera peut-être un signal faible là où un novice ne verra rien. Et inversement! (cf. la conclusion ci-dessus).

Le veilleur se distingue du documentaliste en ce qu'il **est prêt à faire feu de tout bois**. Pour lui chaque source d'information est bonne à prendre, qu'il s'agisse d'un billet de blog, d'un twitt ou d'un bruit de couloir, d'où la nécessité de ne jamais attendre pour mettre en place une veille sur les nouveaux espaces où l'on cause (voir ce que je disais des [blogs en mai 2004](#) ou de [Twitter en octobre 2008](#)). On va me dire qu'il doit tout de même vérifier la qualité de sa source et la véracité de l'information et je ne pourrais que répondre oui, sauf que... à la différence des sources classiques (presse, bases de données), assez aisément "recoupables" entre elles, l'information de type signal faible peut très bien ne provenir **que d'une seule source** (avec le risque d'intox que cela implique) dont il sera impossible de valider rapidement la qualité. Doit-on pour cette raison ne pas en tenir compte ? Bien sûr que non. Il y a nécessité d'une prise de risque de la part du veilleur dans le choix de transmettre ou non l'information (cf. ci-dessus : "vendre de l'incertitude"). D'où l'importance là encore de s'appuyer sur un groupe d'experts qui l'aidera à valider l'intérêt et la portée des informations qu'il capte (sans plus parvenir à une position définitive d'ailleurs). Intégrer la veille dans son organisation c'est accepter la prise de risque et, toutes proportions gardées, c'est cet aspect qui rapproche l'esprit veilleur de l'esprit commando : il faut explorer, défricher un terrain que l'on ne connaît pas, décider en permanence des directions à prendre (par exemple le type de sources à choisir pour adresser telle question) ou des éléments auxquels on va accorder du crédit parmi ceux que l'on aura collecté. **La veille c'est l'intégration du facteur risque dans la documentation classique**. Risque que l'on tente de réduire pour l'organisation pour laquelle on travaille mais également prise de risque du veilleur dans les choix qu'il devra effectuer, car il doit par exemple évaluer en permanence le temps qu'une piste pourrait lui faire perdre ou gagner dans un mode de réflexion de type probabiliste, qui est heureusement le [mode de fonctionnement par défaut de notre cerveau](#).

Les documentalistes sont de plus en plus nombreux à faire de la veille et les récentes études sur la profession (notamment [l'étude Serda](#) parue en 2009) indiquent que cela va aller croissant. Pour les plus jeunes pas de problème, les formations ont évolué et intègrent les pratiques de veille, certaines depuis une bonne décennie maintenant. Pour les documentalistes de la génération précédente ou ceux qui n'ont pas encore été confrontés à la mise en place d'une veille, il y a souvent nécessité de sortir de sa "zone de confort" pour comprendre et intégrer cette nouvelle pratique. Dit comme cela ça à l'air assez simple mais comme le démontre tout cet article, la veille nécessite une tournure d'esprit particulière qui ne s'acquiert pas facilement car elle est construite sur des traits de personnalité : la paresse rusée, la curiosité et l'imagination.

S'il est facile d'acquérir de nouvelles compétences, il l'est beaucoup moins de changer de personnalité, mais là encore je me dois de nuancer mon discours puisque ces qualités n'ont jamais été contradictoires avec le métier de documentaliste, bien au contraire. Il s'agira donc plutôt d'accepter de modifier ses pratiques de travail et de sortir de la fausse sécurité du plan de classement/thésaurus pour prendre le risque d'explorer le territoire et de le dessiner au fil de

ses découvertes.

Stimulant!