

# LEGITIMITE DE LA VEILLE ET SES AMBIGUITES

Virginie DOUCET (Technocentre Renault, France), Giovanna GINGALI (Technocentre Renault, France)

Virginie.doucet-renexter@renault.com , Giovanna.gingali@renault.com

## Mots clefs :

Veille, système de veille, analyse et conception d'un système de veille, légitimité, sociologie des organisations, pouvoir, ambiguïté, décision

## Keywords:

Competitive intelligence, economic intelligence, legitimacy, sociology of organization, power, ambiguity, decision making

## RESUME

Comment développer la veille dans une organisation où elle n'est pas reconnue à part entière ?  
Peut-on tout simplement se passer de légitimité ?

L'analyse approfondie du fonctionnement de l'organisation peut apporter des réponses. Les réflexions des sociologues des organisations font le point sur la question de la légitimité.

En expliquant, sur quoi l'acteur peut s'appuyer dans une organisation (règles du jeu, sources de pouvoir, zones d'incertitudes), les sociologues démontrent comment chaque acteur développe sa légitimité. On peut parler de cercle vertueux où chaque élément du système apporte à l'ensemble et à lui-même.

L'objectif de la veille est de *stimuler* la prise de décision par l'apport d'information suscitant la réflexion et l'interrogation. Pour cela, il faut entrer en relation et développer un mode de communication avec les instances dirigeantes.

Les moyens que nous avons développés pour atteindre notre objectif sont basés sur une bonne connaissance de l'organisation, des règles de fonctionnement, des jeux de pouvoirs, des relations qu'entretiennent les différents acteurs et de la place de chacun au sein de l'organisation.

C'est en définissant des critères d'association stratégiques (pour être reconnu) et en s'appuyant sur des compétences (pour être crédible) qu'il est possible d'être légitimé. Car toute légitimité n'a de valeur que si elle est portée par les autres.

## **1. Introduction**

Depuis plus de 20 ans, la veille et l'intelligence économique se sont développées. Quelques indicateurs permettent de mettre en valeur cette « montée en puissance ».

Dans les milieux professionnels, de nombreuses sociétés se sont spécialisées dans la veille, et l'intelligence économique, et des cellules de veille, sont créées dans les entreprises.

Dans les milieux universitaires, les formations sur la veille, le knowledge management, et l'intelligence économique se sont développées.

Au niveau du Gouvernement, Alain Juillet a été nommé Haut Responsable Chargé de l'intelligence économique.

### **Cette activité, maintenant connue, est-elle pour autant reconnue ?**

Si l'on s'en tient à la définition du Petit Robert, la veille est une « occupation pendant le temps normal du sommeil ». Le veilleur monte la garde pour alerter de l'évolution de son environnement.

La définition même de veille montre toute l'ambiguïté de cette activité. La légitimité de l'action de veille n'est pas implicite et reste à démontrer. A quoi sert-elle ? Qu'apporte t-elle à l'entreprise ? Quelle est la valeur ajoutée de la veille ?

Il n'est pas toujours simple de répondre à ces questions car la veille souffre d'un problème de positionnement et de définition, chacun peut avoir sa propre définition de ce qu'est la veille.

Cette ambiguïté n'est pas le seul facteur « défavorable » à la légitimation de l'activité de veille. Nous expliquerons les autres facteurs qui ont rendu difficile notre légitimité dans l'entreprise et en particulier notre position dans l'entreprise et le contexte lors du développement de l'activité de veille.

La question de la légitimité s'est posée parce qu'il nous semble difficile d'envisager que l'activité de veille puisse avoir une place stratégique dans l'entreprise et dans le système de prise de décision, sans légitimité.

Dans une première partie, nous développons les aspects sociologiques auxquels nous nous sommes référés. Dans la seconde partie, nous décrivons comment s'inscrivent les dispositifs de veille dans l'organisation.

## **2. La légitimité de la veille**

### ***2.1 Reconnaissance et légitimité***

#### **2.1.1 Le manque de reconnaissance de l'activité de veille**

Il convient, dans un premier temps d'expliquer pourquoi s'est posé à nous le problème de la légitimité dans notre activité. Il convient, pour comprendre le cheminement de notre réflexion, de situer le contexte.

L'élément qui met en lumière ce manque de légitimité est l'absence de reconnaissance. Or nous verrons que malgré cette situation, il est possible de mettre en place des activités de veille, de les valoriser et de les légitimer.

### **2.1.1.1 De la nécessité d'être reconnu**

En effet, dans notre cas, un certain nombre de facteurs importants mais non insurmontables sont à l'origine de ce manque.

Création de l'activité de veille

Il n'existait pas dans l'entreprise de cellule de veille. Cette activité de veille existait, mais de façon non structurée dans des Directions opérationnelles, où le suivi et l'analyse de l'information concurrentielle, économique ou stratégique étaient indispensables.

Les ingénieurs, les chercheurs, les analystes, le marketing réalisent des études, surveillent un certain nombre de domaines dans le cadre de leur activité respective.

L'entreprise est sensibilisée aux besoins d'informations cependant, elle n'est pas réellement organisée pour prendre en charge la veille de façon collective et institutionnalisée. Si bien, qu'il n'existe pas de reconnaissance réelle de l'activité de veille et encore moins du métier de veilleur. Or, nous nous sommes rendu compte que la reconnaissance est l'un des piliers de la légitimité. Pour exister dans une organisation, il faut être reconnu.

L'absence de définition de mission

Dans ce contexte, il n'existe pas de définition de mission correspondant à cette activité. Il est donc difficile de repérer les compétences, et l'organisation de la veille dans l'entreprise.

Une définition de mission précisant l'activité de veille est un atout qui certes permet de se faire reconnaître, mais permet également de révéler la place de la veille dans l'entreprise par la position de cette activité dans l'organigramme.

Nous verrons plus loin que cette place est déterminante dans le choix de la stratégie adoptée, lors de la mise en place des dispositifs de veille.

### **2.1.1.2 De la nécessité de lever les ambiguïtés liées à l'activité de veille**

Outre les difficultés de reconnaissance expliquées précédemment, nous avons repéré un certain nombre de contradictions cristallisant la position ambiguë de la veille. Cette ambiguïté peut être une faiblesse mais peut également devenir une force pour gagner en légitimité.

Ces ambiguïtés proviennent essentiellement du fait que nous travaillons avec un produit, l'information, qui a une durée de vie très courte et dont la valeur dépend de l'environnement.

L'ambiguïté liée à la position du veilleur par rapport aux besoins de l'entreprise

Lorsque le veilleur répond à une nouvelle demande ou une stratégie de l'entreprise, il fait un certain nombre d'inférences, et construit une réponse en fonction de sa propre représentation, ses modèles, la vision qu'il peut avoir de son métier. Or les besoins se situent à un autre niveau non pas celui du veilleur mais de l'entreprise et de son fonctionnement.

Ici, notre légitimité peut s'acquérir d'abord par notre faculté à intégrer les besoins, à les faire nôtre, plus qu'à vouloir y répondre à tout prix.

L'ambiguïté par rapport à l'information à traiter

Par ailleurs, le sens que l'on donne à la veille met en évidence une autre ambiguïté, celle du rapport à l'information que l'on traite. On s'aperçoit que les informations nouvelles ne sont pas forcément celles qui aident à la prise de décision.

En effet, il existe une contradiction réelle entre ce qui est attendu : les informations nouvelles, des innovations techniques, des signaux faibles... et l'information qui trouve un écho dans l'entreprise et en particulier dans les sphères de décision.

Très souvent, c'est l'information qui conforte une idée déjà répandue qui va être retenue. Les autres seront rejetées, ingérables et donc très vite oubliées.

Ces ambiguïtés ne sont que des exemples pour illustrer la difficulté d'identification claire de la veille dans l'entreprise et l'intérêt de traiter les informations collectivement. Il nous est apparu également essentiel de montrer pourquoi nous nous sommes posés le problème de la reconnaissance ; et comment, grâce en partie à ces ambiguïtés, il nous a été permis d'acquérir pas à pas notre légitimité.

### **2.1.1.3 De la reconnaissance à la légitimité**

La position du service dans l'organigramme

Si comme montré précédemment, nous n'avons pu bénéficier d'un terrain favorable dans le développement de la veille, nous avons transformé nos difficultés en challenge.

Notre expérience nous permet de dire aujourd'hui que la reconnaissance de l'activité de veille et sa légitimité dans l'entreprise sont des éléments déterminants dans la réussite d'un projet de veille.

Une bonne connaissance de l'organisation

L'un des apports essentiels aura été de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de s'en nourrir pour évoluer. Nous consacrons un chapitre à la sociologie des organisations pour nous expliquer sur ce point.

Une démarche d'intégration réseaux

Notre objectif pour développer la veille est d'atteindre une *position stratégique* pour intégrer les circuits de décisions et faire de la veille une activité à part entière.

Notre légitimité métier, comme expliqué plus haut n'étant pas avérée, nous ne pouvons nous appuyer sur une position stratégique dans l'organigramme, nous avons créé les conditions nécessaires pour atteindre notre objectif.

Nous nous sommes appuyés sur les experts et leurs réseaux. Dans les groupes de veille, les experts et les veilleurs ne suivent plus seulement l'information, ils la commentent, l'analysent, la mettent en perspective.

Notre légitimité se renforce par notre intégration dans les différents réseaux de l'entreprise.

Ce point clé, dans la stratégie d'élaboration de notre légitimité est très important, et sera développé dans la partie consacrée à la mise en place de notre dispositif.

## **2.2 La sociologie des organisations et ses apports au développement de la légitimité de notre activité**

Les théoriciens et praticiens de la veille, tels que F. Jacobiak, H. Lesca ou H. Dou nous proposent une méthodologie pour comprendre le fonctionnement des organisations.

Lors de la mise en œuvre de nos dispositifs de veille, nous avons tenu compte de cette dimension sociologique.

L'activité de veille, comme toute activité professionnelle, s'inscrit et se développe dans une organisation qui a *ses règles, ses jeux de pouvoir et ses zones d'incertitudes*.

Ces notions, développées par Michel Crozier, Erhard Friedberg, et Philippe Bernoux, spécialistes de la sociologie des organisations, permettent de mettre en lumière la façon dont une activité de veille non « institutionnalisée », c'est-à-dire non-inscrite dans un organigramme, peut acquérir une légitimité.

### **2.2.1 Les règles organisationnelles**

Philippe Bernoux dans *La sociologie des organisations* développe l'idée que les individus et les groupes sont impliqués dans le fonctionnement de leur organisation.

Les actions et les activités de l'entreprise sont le fait d'individus intégrés à un système. Si l'individu a une action sur son environnement, il est évident que l'organisation donne des orientations très fortes à l'émergence ou au développement de certaines activités.

La meilleure façon pour Bernoux d'aborder l'organisation est l'analyse stratégique, enrichie de l'identité et de la culture. Dans son approche, une organisation se caractérise par la division des tâches – la distribution des rôles – un système d'autorité – un système de communications – un système de contribution-rétribution.

Connaître les règles organisationnelles, c'est s'impliquer dans la vie de l'entreprise, c'est connaître les valeurs véhiculées par les acteurs, c'est connaître ce qui est toléré, c'est aussi connaître la culture de l'entreprise et être socialement admis dans l'organisation.

### **2.2.2 Les jeux de pouvoir**

D'après les sociologues, toute légitimité professionnelle trouve sa source dans 4 pouvoirs inhérents à toute organisation. Il est utile de connaître et maîtriser ces pouvoirs pour asseoir une position incontestable dans l'organisation.

Ces sources de pouvoir sont liées à :

#### **2.2.2.1 La possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable**

La compétence est liée à la formation et au parcours professionnel, c'est en quelque sorte le « bagage » de l'individu. Chacun est reconnu pour ce qu'il peut apporter à l'entreprise.

L'individu a une valeur particulière qui le distingue des autres.

### **2.2.2.2 La bonne utilisation des règles organisationnelles**

Chaque individu au sein de l'organisation aspire à la reconnaissance par le groupe, et doit donc en connaître le fonctionnement.

### **2.2.2.3 La maîtrise des relations avec l'environnement**

Il s'agit, de bien connaître la position, le rôle et les influences de chacun dans l'organisation.

Dans la mise en place de nos dispositifs de veille, nous nous sommes énormément appuyés sur cette source de pouvoir. En effet, c'est par l'intégration dans des réseaux influents que nous avons gagné en reconnaissance puis en légitimité.

De plus, les réseaux relationnels ont pour but de faire rencontrer des besoins et des solutions, ce qui permet d'être à l'intérieur du système. Sans connaissance de l'environnement, il est peu probable que tout métier d'information puisse s'exercer, car l'information n'a de sens que dans un contexte particulier qu'il faut comprendre.

### **2.2.2.4 La maîtrise des moyens de communication.**

L'entreprise est un système complexe qu'il faut décoder mais avec lequel il est important de savoir communiquer. Connaître les moyens de communications, les circuits de diffusion de l'information sont des atouts non négligeables, dans la mesure où, faciliter les choix stratégiques et alimenter les circuits de décision, sont nos principales préoccupations.

## **2.2.3 Les zones d'incertitude ou l'autonomie d'action**

Les théories développées par les sociologues des organisations montrent également combien l'autonomie d'action, la liberté d'agir peuvent aussi être source de pouvoir, c'est ce que l'on désigne par *zones d'incertitude*.

Notre objectif ici est d'identifier sur quoi, dans le cadre de l'activité de veille, peuvent reposer les zones d'incertitudes, et montrer en quoi le choix de nos actions est déterminant.

Le degré d'implication dans le sujet est le fait de notre choix et de notre responsabilité.

Le veilleur est avant tout un généraliste capable de s'adapter à toute demande. Cependant, rien ne l'empêche d'en connaître davantage sur un sujet s'il sent que sa crédibilité est en jeu.

Lors de l'identification du réseau, le veilleur fait un panorama des acteurs.

Grâce à ses connaissances des règles organisationnelles internes et des modèles organisationnels innovants, le veilleur peut proposer un mode de fonctionnement novateur basé sur la transversalité.

Le veilleur profite d'une autonomie d'action qu'il met au service de la veille mais aussi de l'entreprise.

Le veilleur identifie les acteurs qui seront capables à la fois de communiquer, d'avoir une vision transversale et un recul par rapport à l'information.

L'enjeu est d'identifier des informations nouvelles et non des informations qui renforcent une idée déjà connue. Or, il existe un paradoxe entre une volonté d'être au fait des dernières nouveautés et une incapacité à pouvoir les traiter car elles « sortent » du schéma conventionnel et du modèle établi sur lequel repose les projets.

Le veilleur a la liberté de choisir le groupe de travail mais aussi de proposer une animation conforme aux contraintes des acteurs (temps, recul par rapport aux informations, objectif opérationnel...).

Aucun modèle pré-établi ne peut-être systématiquement reproduit. Nous sommes face à des problématiques humaines et pas uniquement informationnelles.

Enfin le dernier point concerne la communication des informations de veille à l'entreprise.

Le veilleur diffuse des produits adaptés au public à qui il s'adresse, mais encore une fois, nous faisons face à une contradiction. Le veilleur doit être réactif mais en même temps il doit être capable de faire des analyses prospectives. Les qualités de synthèses et d'analyses sont très appréciées.

Selon nos moyens et les conditions de la demande, il est possible de faire appel à des aides extérieures.

Notre légitimité est de reconnaître nos limites et d'être une force de proposition.

Nous ne pouvons répondre à tous les besoins, il faut savoir faire des choix.

Nourri de ces différentes notions, nous avons mis en place des dispositifs de veille, c'est ce que nous allons décrire dans la partie suivante.

### **3. Le descriptif complet de notre de veille**

Il semble intéressant de montrer comment en s'appuyant sur le jeu des acteurs, il a été possible de mettre en place des processus très organisés et structurés permettant à la veille d'être légitimée.

Nous illustrerons notre discours en nous appuyant sur la mise en place de dispositifs de veille technologique et concurrentielle au sein du Centre d'Information Documentaire de Renault.

Nous distinguerons quatre phases de déploiement du dispositif :

- l'implication du veilleur dans la demande.
- l'identification du réseau.
- la mise en place du dispositif et l'animation du groupe de travail.
- la diffusion des produits de veille.

Le déroulement de ces étapes n'est pas figé, il est possible de passer de l'une à l'autre et de se servir de l'une pour édifier l'autre.

Pour chacune d'entre elles, nous intégrons les notions de pouvoirs développées par les sociologues pour asseoir notre légitimité. Nous décrirons également les zones d'incertitudes qui peuvent venir renforcer ces pouvoirs.

### 3.1 Les étapes du dispositifs s'appuient sur les pouvoirs décrits par les sociologues

#### 3.1.1 Identification du sujet et implication du veilleur

Cette première étape est une des plus importantes du dispositif. Elle consiste d'une part à identifier le besoin et d'autre part à sensibiliser le veilleur à la thématique traitée.

Il s'agit pour le veilleur de définir le périmètre de la veille, et en particulier de **comprendre la problématique et les enjeux** qui en découlent pour l'Entreprise.

Le veilleur déploie, alors, une expertise et des compétences propres à son métier qui vont lui permettre d'acquérir une crédibilité qui elle-même conduira à une certaine reconnaissance.

Une bonne compréhension du sujet permet notamment au veilleur :

- *De mettre sous surveillance les bonnes sources d'informations*, en ayant bien identifié les axes stratégiques à renseigner. Par exemple, le veilleur pourra identifier les facteurs qui limitent le développement d'une technologie et mettre ces données sous surveillance.
- *De mieux sélectionner les informations*
- *De réaliser des mises en perspectives d'informations* pour faire apparaître des stratégies de concurrents par exemple.
- *De faciliter l'intégration dans un réseau d'experts :*
  - ⇒ La définition du périmètre du sujet permet par exemple de déterminer des pôles de compétences dans l'entreprise et de constituer un panorama des acteurs.
  - ⇒ Le fait d'être sensibilisé au sujet, de connaître le langage des spécialistes du domaine, permet également de mieux comprendre les experts, d'être sur les mêmes modes de communication et d'acquérir ainsi une première reconnaissance.

Pour cela, le veilleur peut organiser **des interviews d'experts** du domaine avec une trame de questions très précises. Il peut également réaliser des **états de l'art** qui lui permettront d'avoir une vision précise du marché qu'il pourra alors comparer aux connaissances et à la politique interne.

A cette étape, le veilleur doit cependant faire face à l'une des **ambiguïtés** qui sont liées à son métier et qui concerne la position du veilleur par rapport à l'expert.

Cette ambiguïté peut s'exprimer lors de la phase de collecte de l'information et d'élaboration de la réponse. Comment définir le caractère innovant de l'information retenue ? Quels sont les critères qui permettent de dire que l'information est importante ?

Sans une connaissance du sujet et une implication personnelle dans la démarche, le veilleur ne peut répondre à ces questions de base qui porteront son action. Il doit alors acquérir suffisamment de connaissances sur le sujet pour lui permettre de trier les informations pertinentes, de dialoguer avec l'expert, et de comprendre les problématiques posées et les enjeux qui en découlent.

Cependant, le veilleur ne doit pas se substituer à l'expert qui a une connaissance très pointue d'un domaine bien délimité. Sa force se situe au contraire dans la capacité à couvrir des périmètres plus variés de façon à assurer des « pontages » entre différents domaines. L'ambiguïté réside alors dans le fait que le veilleur doit acquérir rapidement une bonne connaissance du sujet, tout en gardant un « œil neuf » sur les informations, et sans devenir expert lui-même.

*Ici, nous voyons à quel point le veilleur doit mettre en pratique des **compétences propres à son métier** notamment en essayant d'acquérir une connaissance du sujet, et des enjeux technologiques, stratégiques qui y sont attachés.*

*Nous nous appuyons sur le pouvoir de possession de compétence décrit par la Sociologie des Organisations pour acquérir une crédibilité.*



### 3.1.2 Identification d'acteurs influents et création d'un réseau d'experts

Cette étape consiste à rechercher des compétences techniques et des appuis au sein de l'entreprise pour constituer un **réseau d'experts**.

Lors de la première étape de la mise en place du dispositif, nous mettons en pratique une expertise propre à la veille et dont dépendra notre crédibilité. C'est le premier pouvoir décrit par les sociologues pour acquérir une légitimité.

Cependant, l'**expertise technique** qui existe au sein de l'entreprise, est également une richesse que nous exploitons pour acquérir une légitimité. En effet, certaines personnes détiennent une expertise sur un domaine très précis et sont reconnues pour cela par l'entreprise.

Au sein de certaines organisations, cet expert technique peut avoir une influence et une crédibilité, sur laquelle le veilleur peut s'appuyer.

L'intégration de cet expert peut d'une part, crédibiliser l'action au sein de l'entreprise, apporter une vision interne, ou replacer les éléments dans un contexte historique mais également dans une certaine mesure influencer des circuits de décisions.

Ainsi, en apportant à ces experts une information régulière sur leur domaine, et en élargissant leurs connaissances sur des sujets périphériques, nous les aidons à construire une vision plus précise de leur environnement concurrentiel. Ils sont également progressivement plus sensibilisés à la veille, et sont amenés revoir leur position par rapport à l'environnement, et en particulier en ce qui concerne la concurrence. Certaines informations les amènent à interroger plus leurs fournisseurs, sur des sujets précis, par exemple.

Il s'agit donc d'identifier ces experts et ces acteurs influents mais également de les **impliquer dans le dispositif**. Pour cela, la prise en compte des règles de l'organisation en particulier les règles de hiérarchie sont très importantes. Nous avons ainsi pu constater que des experts explicitement nommés par leur hiérarchie pour participer à la veille, s'impliquaient d'autant plus dans le dispositif et cela de manière très active.

*Dans cette deuxième étape, nous nous appuyons donc sur la prise en compte des **règles organisationnelles** de l'entreprise, pour constituer un réseau d'experts et impliquer ces derniers dans le dispositif de veille. Ces règles peuvent être explicites (hiérarchie par exemple) ou implicites (statut particulier des experts par exemple).*

### 3.1.3 Mise en place et animation d'un groupe de veille

Le panorama des acteurs effectué à l'étape précédente, nous permet d'identifier un groupe de personnes travaillant sur un même sujet avec des angles de vue différents, par exemple : vision bureau d'étude, vision recherche, vision achat, vision produit, ... Plus les profils sont complémentaires et plus les échanges sont riches au sein du groupe.

Lorsque ce groupe est constitué, nous cherchons à créer une régularité dans les échanges en instaurant des réunions pendant lesquelles des informations sélectionnées par le veilleur sont analysées. L'organisation de ces réunions à intervalles réguliers positionne les membres du groupe dans une dynamique et leur niveau d'implication devient plus important.

Les objectifs de ces groupes de veille sont multiples. Ils permettent notamment de :

- créer des visions communes de l'environnement concurrentiel
- faciliter l'appropriation des informations dans une société où la culture de l'oral est très présente
- développer une connaissance et une culture commune sur un sujet,
- faciliter les échanges et la communication dans le groupe.

Les informations analysées pendant les réunions sont sélectionnées puis commentées par les différents membres pour être ensuite diffusées dans l'entreprise.

*A travers ces groupes, nous nous appuyons sur notre réseau et la **maîtrise des relations avec notre environnement**. Les commentaires rédigés par le groupe ont une influence plus importante et facilite donc la prise de décision. Maîtriser notre environnement nous confère ici un pouvoir supplémentaire non négligeable puisque l'information de veille n'est plus portée par une seule voix mais par un groupe d'acteurs reconnus dans l'entreprise.*

*Dans ce système, chacun a évolué et a acquis un peu plus de crédibilité et de reconnaissance, par ses pairs mais aussi par l'ensemble des individus impliqués dans le dispositif.*

### **3.1.4 Mettre à disposition des produits de veille adaptés**

Cette dernière étape consiste à proposer des produits adaptés au sujet et aux besoins de l'entreprise.

Ces produits répondent à la fois à un besoin de contenu, de format, de support et de mode de diffusion.

La diffusion doit être suffisamment large pour étendre la connaissance au sein de l'entreprise car l'information ne doit pas être elle-même un pouvoir.

Mais cette diffusion doit également être adaptée aux destinataires. En effet, un décideur n'attendra pas le même niveau d'information qu'une personne du bureau d'étude.

Le veilleur peut donc mettre en place un panel de produits en fonction de ses cibles.

- La lettre d'information par exemple qui est réalisée dans le cadre des groupes de veille, extrait l'essentiel de l'actualité et confronte la vision des experts face à cette actualité. Ce type de produit au format synthétique peut être diffusé largement dans l'entreprise.
- A l'inverse, les synthèses techniques qui détaillent le fonctionnement d'une technologie par exemple sont destinées aux acteurs du domaine technique.
- D'autres types de synthèse peuvent également n'être destinés qu'aux décideurs. Il s'agit alors de proposer des présentations adaptées au besoin.

*Ici, nous voyons que la **maîtrise des modes de communication** permet d'adapter le meilleur produit à la bonne personne. L'objectif n'est pas la diffusion en soi mais la création de visions globales dans l'entreprise ce qui suppose que l'information diffusée a été assimilée. La forme et le support de diffusion sont alors très importants.*

### **3.2 La maîtrise des zones d'incertitude peut renforcer les quatre pouvoirs**

Nous avons vu à travers la mise en place du dispositif, comment les pouvoirs décrits par les sociologues pouvaient nous aider à acquérir de la légitimité. Nous pouvons voir maintenant dans quelle mesure la maîtrise des *zones d'incertitudes* peut renforcer les pouvoirs.

En effet, l'autonomie ou la liberté d'agir que peut avoir le veilleur à certaines étapes du processus peut l'aider à acquérir une légitimité.

*Lors de la constitution du groupe de veille*, le veilleur a la possibilité de choisir les membres du groupe. Or il apparaît que ce choix peut impacter le fonctionnement même du groupe. L'intégration des personnes de niveaux hiérarchiques différents peut bloquer les échanges au sein du groupe. Et à l'inverse, nous avons noté que l'intégration dans un groupe de veille d'une personne dont le profil était très éloigné des autres membres dynamisait le groupe et générait des réflexions nouvelles.

Le veilleur s'appuie alors sur sa compétence métier pour choisir et intégrer les bonnes personnes dans le groupe.

*Lors de la sélection des informations*, le veilleur fait également des choix en fonction des représentations qu'il a pu se faire du sujet, et de ses propres limites (contrainte de temps par exemple). Il peut également avoir accès à des sources d'informations limitées pour des raisons de budget ou de statut... Bien maîtriser cette zone d'incertitude renforce la compétence du veilleur.

*Lors de la diffusion des informations*, le veilleur peut aussi orienter la lecture les membres du groupe par la mise en valeur d'une information plutôt qu'une autre, en fonction du groupe auquel il s'adresse.

## **4. Conclusion**

A chaque étape de la mise en place du dispositif, notre intégration dans le système organisationnel de l'entreprise est importante. Or cette intégration et cette maîtrise de notre environnement en plus de nos compétences permettent de nous positionner et de légitimer notre activité de veille.

Il n'existe pas de modèle universel de développement d'une activité, cependant, en tenant compte des règles de l'entreprise et de sa culture, il est possible d'agir, de mettre en place des dispositifs, montrant les atouts de la veille et son caractère unique et incontournable.

En d'autres termes, notre expérience reste particulière et unique mais les règles sur lesquelles nous nous sommes appuyées sont universelles.

Il est important également de noter, que l'acteur a lui aussi les moyens d'agir. Ses actions peuvent stimuler, bousculer l'ordre établi. Notre choix a été de solliciter les experts techniques pour entrer en communication avec les instances dirigeantes.

Ce choix s'appuie sur une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise mais aussi une volonté d'intégrer les réseaux « d'influences » de l'entreprise.

En étant au plus proche de l'information, les experts profitent du système mis en place, pour asseoir leur position. Par ailleurs, en apportant notre savoir-faire aux experts, ils reconnaissent notre compétence. Nous, nous profitons de leur légitimité pour développer la nôtre.

## 5. Bibliographie

- [1] CROZIER M. , FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1977
- [2] BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985
- [3] SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, FNSP&Dalloz, 1987.
- [4] FRIEDBERG E., *L'analyse sociologique des organisations*, Numéro spécial de la revue Pour, n° 28, Paris L'Harmattan, 1987
- [5] REYNAUD J-D., *Les règles du jeu*, Paris, Armand Collin, 1990.
- [6] REYNAUD J-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares Editions, 1999
- [7] GROUPE DE TRAVAIL « MISE EN VALEUR DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE » DE LA COMMISSION « INFORMATION POUR L'ENTREPRISE » de l'AAAF, *Le paradoxe du veilleur – et comment s'en sortir*, AAAF, 2003