Les formes de coopération en matière de veille

Manuel Fernandez

▶ **To cite this version:**

Manuel Fernandez. Les formes de coopération en matière de veille. Sciences de l'information et de la communication. 2019. hal-02946457

HAL Id: hal-02946457
https://hal.univ-lorraine.fr/hal-02946457

Submitted on 23 Sep 2020

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

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

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

Mémoire de 2ème année de Master

Mention Information et Communication

Parcours-type « Veille stratégique et organisation des connaissances »

Les formes de coopération en matière de veille

Mémoire présenté par Manuel Fernandez

Jury :

Brigitte Simonnot, Professeur en sciences de l'information et de la communication, Directrice de mémoire

Audrey Knauf, Maître de Conférence en sciences de l'information et de la communication, Rapporteur du mémoire

Année universitaire 2018-2019

Mémoire de 2ème année de Master

Mention Information et Communication

Parcours-type Veille stratégique et organisation des connaissances

Les formes de coopération en matière de veille

Mémoire présenté par Manuel Fernandez

Jury :

Brigitte Simonnot, Professeur en sciences de l'information et de la communication, Directrice de mémoire

Audrey Knauf, Maître de Conférence en sciences de l'information et de la communication, Rapporteur du mémoire

Année **universitaire 2018-2019**

Table des matières

Introduction ____ *2*

Les collectifs de travail ____ *4*

Les questions en jeu ____ **5**
La coopération professionnelle : premier périmètre ____ 5
De la division du travail au collectif professionnel ____ 6
Des interactions aux transactions ____ 11
Retour sur la définition de la coopération ____ 15

Les modèles de coopération professionnelle : de la coordination à la coopération ____ **16**
La coordination comme agencement ____ 16
Collaboration et coopération ____ 19
Le triptyque Collectif-Collaboratif-Coopératif ____ 21

Les coopérations en matière de veille ____ *24*

Veille, coopérations, rôles et acteurs ____ **24**
L'application au processus de veille ____ 24
Une définition de la veille ____ 25
Veille et coopérations ____ 27
Les coopérations selon les étapes de la veille : rôles et acteurs ____ 30

Les formes de coopérations selon les étapes de la veille ____ **33**
De l'analyse préalable aux conditions de la veille : une co-construction à dominante coopérative ____ **33**
A1 Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités ____ 34
A2 Détermination des types d'informations utiles ____ 40
A3 Identification et sélection des sources d'information ____ 42
A8 Validation et réajustement ____ 48
De la veille effective aux produits de la veille : une co-production à dominante collaborative ____ **51**
A4 – Collecte et sélection des informations ____ 52
A5 – Traitement/analyse des données collectées ____ 59
A6 – Synthèse et mise en perspective ____ 67
A7 – Communication des résultats de la veille ____ 75

Le triangle de la veille ____ **79**

Étude de terrain ____ *84*

Objectifs, périmètre et mise en place ____ **84**

Grille d'analyse ____ **87**

Analyse des réponses ____ **90**
Contexte et composition de la cellule de veille ____ 90
L'organisation du travail de veille et sa formalisation ____ 91
Concertations et outils collaboratifs ____ 96
Au moment de la mise en place du service de veille ____ 99
Questions ouvertes et regard réflexif ____ 101

Synthèse de l'analyse des réponses au questionnaire ____ **106**

Conclusion ____ *111*

Bibliographie ____ *114*

Table des annexes ____ *119*

Introduction

Au sein des organisations la tendance est à une forte valorisation des pratiques de coopération professionnelle, c'est-à-dire la capacité des acteurs et les moyens mis en œuvre pour travailler ensemble afin d'atteindre un objectif commun. Cette tendance s'explique sans doute par l'émergence de nouveaux modèles de gestion du travail et par un environnement technologique qui facilitent les interactions dans des situations professionnelles diversifiées. L'activité de veille n'échappe pas à ce mouvement qui promeut une forme mutualisée du travail pour garantir une meilleure efficacité professionnelle. Mais suffit-il de réaliser une veille à plusieurs pour qualifier cette veille de coopérative ? Pourrions-nous identifier différentes formes de coopération pour organiser collectivement cette activité ? Dans ce travail, nous voudrions interroger les différentes modalités de coopération entre les acteurs qui participent à un système de veille. Nous faisons l'hypothèse que ces modalités prennent des formes variées et que ces formes peuvent s'associer et se combiner tout au long du processus de veille selon les acteurs sollicités, leurs rôles et les opérations à mener. Peut-être est-ce une succession de diverses coopérations qui sont mises en œuvre et qu'il serait illusoire d'appréhender le processus de veille selon un modèle générique et unique. Nous envisageons en effet plutôt un assemblage et une combinaison de pratiques collaboratives qui se succèdent pour faire travailler ensemble les différents acteurs. Ce que l'on nomme coopération recouvre sans doute des organisations et des pratiques professionnelles variées et peut-être est-ce la spécificité de l'activité de veille qui induit des formes multiples de travail collectif.

Cette diversité des coopérations en matière de veille expliquerait le fait que c'est souvent soit en termes de souhaits soit en termes d'injonctions que l'on se réfère à l'intérêt ou à la nécessité de réaliser une veille mutualisée. Une enquête récente réalisée par la revue *Archimag* est à ce titre révélatrice (E. Le Ven, 2018, p. 8-10). L'enquête portait sur les pratiques et les attentes des professionnels de la veille. Parmi les tendances émergentes et prioritaires signalées figure la veille collaborative : c'est ce vers quoi tendent 54 % des professionnels de l'information. En revanche, les personnes interrogées disent aussi ne pas savoir comment s'y prendre et sont en attente de retours d'expérience et de bonnes pratiques. Les raisons invoquées sont diverses : absence d'outils dédiés, manque de compétences pour animer une communauté et valoriser cette veille collaborative..., mais ce sont là des difficultés qui apparaissent dans tout projet collectif. À partir des particularités du processus de veille pouvons-nous identifier les

acteurs et les modalités d'un travail en coopération ? Pour répondre à cette question deux niveaux d'analyse sont nécessaires :

- Quelles sont les coopérations qui peuvent être mises en œuvre aux différentes étapes de la veille ? Il s'agira d'interroger le processus et les procédures de la veille pour y déceler à chaque étape des possibilités d'un travail partagé.
- Quels sont les différents profils d'intervenants qui peuvent participer au travail de veille ? Nous analyserons ici les acteurs susceptibles d'apporter une contribution en fonction de leur expertise professionnelle et des rôles qu'ils peuvent jouer.

Ces deux niveaux d'analyse sont ici distingués, mais il faudra les faire intervenir ensemble pour comprendre le fonctionnement effectif des activités de veille et le positionnement des contributeurs : la façon de travailler ensemble et l'implication des intervenants différents sont fortement liés au processus et aux objectifs du service de veille.

Nous utilisons pour l'instant le terme de coopération dans un sens générique pour désigner toutes les formes de collaborations humaines qui peuvent contribuer d'une manière ou d'une autre au fonctionnement d'un système de veille. L'objectif de cette étude étant précisément de distinguer des formes de coopération spécifiques.

Deux limites marqueront le périmètre de ce travail. Nous n'étudierons pas les types d'organisation professionnelle qui favorisent ou, au contraire, qui rendent plus difficiles le travail coopératif. Si les modalités de travail au sein d'une organisation sont fortement liées à sa culture d'entreprise et à son style de management, cette dimension ne sera pas prise en compte dans la mesure où elle nous éloignerait de la problématique de la veille. Pour les mêmes raisons, nous n'aborderons pas la question des aptitudes et des compétences qui rendent possible la coopération au sein d'une équipe. La capacité de coopérer suppose en effet de qualités intrapersonnelles et interpersonnelles qui relèvent du savoir-faire et du savoir-être (état d'esprit, motivation personnelle, engagement dans un groupe, capacité à induire des liens de confiance et de réciprocité…). Certains de ces aspects seront abordés, mais ils ne seront pas traités pour eux-mêmes.

Ce travail est organisé selon trois parties. Nous interrogeons tout d'abord les collectifs de travail et leur typologie à partir de la littérature sur les organisations du travail. En quoi consistent-ils ? Est-ce que tout collectif professionnel, s'il œuvre pour une réalisation commune, fonctionne selon les mêmes mécanismes ? Nous serons alors amenés à distinguer

plusieurs formes de coopération : le modèle collectif, le modèle collaboratif, le modèle coopératif. Dans une deuxième partie, en nous référant à la littérature scientifique et professionnelle, nous appliquons ces modèles au processus de la veille en distinguant ses différentes composantes : pour chacune d'elles nous analysons les modalités d'un travail de coopération à partir de trois acteurs (le chargé de veille, l'expert et le public destinataire de la veille) et de leurs rôles respectifs tout au long du processus. Il s'agira de questionner l'hypothèse selon laquelle les coopérations en jeu varient selon les différentes étapes de l'activité de veille et selon les acteurs qui interviennent à chacune de ces étapes. Enfin, la troisième partie est consacrée à une étude empirique. Celle-ci s'appuie sur la consultation d'organismes qui mènent un travail de veille dans le cadre d'un collectif à partir d'un questionnaire et sur l'analyse des réponses en termes de pratiques coopératives : cette consultation des professionnels de la veille permettra de vérifier et de nuancer certaines propositions de ce travail tout en apportant un autre éclairage.

Les collectifs de travail

Quel que soit le domaine professionnel, aborder la question des coopérations c'est d'emblée interroger le contexte collectif du travail et la façon dont s'organise collectivement une activité. Dans cette première partie, nous posons les bases de notre réflexion sur la veille coopérative en examinant les types d'organisation qui permettent à différents intervenants dans une situation de travail de coordonner leurs activités individuelles pour réaliser une action conjointe et produire un objet en commun. Ce qui nous intéressera c'est moins la nature du travail que ce qui est en jeu entre les membres d'un groupe : car plus que la collection des individualités qui le composent, le collectif se caractérise par les relations interindividuelles qui libèrent sans doute de nouvelles capacités. Quelles sont les interactions à l'œuvre et qui caractérisent le travail d'un groupe ? Peut-on distinguer plusieurs types de relation qui instituent l'activité collective ? La coopération est-elle du côté des acteurs au travail ou du côté de la coordination du travail ? Autant de questions qui nous amèneront à distinguer différentes formes de coopération.

Les questions en jeu

La coopération professionnelle : premier périmètre

À ce stade de la réflexion, nous utilisons le terme de « coopération » pour exprimer les interactions à l'œuvre au sein d'un groupe de travail dans le but de produire un *objet* qui n'aurait pas pu être créé sans l'une des composantes agissantes ou encore dans le but de rechercher un meilleur rendement grâce à l'association de plusieurs intervenants. Le terme *objet* désigne autant un produit technique qu'un service, il s'agit ici de toute forme de production dans le milieu professionnel. Partons d'une définition simple de la coopération qui est proposée par Roger Mucchielli : « Participation intentionnelle et coordonnée des membres d'un groupe (ou de 2 ou plusieurs personnes) dans une action commune. » (Mucchielli, 2016, p. 191). Nous posons au préalable les caractéristiques qui selon nous définissent la coopération professionnelle :

- Ce n'est pas une activité ponctuelle, épisodique ou à la marge, mais un processus qui s'inscrit dans le temps. Si l'action commune peut être limitée (un groupe se constitue pour réaliser un projet et se dissout lorsque ce projet abouti), cette action s'inscrit cependant dans une dimension temporelle dont les bornes peuvent être fixées *a priori* ou non. Ce qui nous intéresse c'est qu'il s'agit d'une configuration durable de travail collectif qui intègre d'emblée des situations de coopération, un travail en somme qui ne serait pas ce qu'il est sans cette coopération sur la durée.
- C'est une activité qui est toujours organisée par un ensemble de règles plus ou moins formalisées (procédures, charte, accord de principe, engagement mutuel…) : on se réfère alors à un contexte organisationnel qui n'est pas l'activité elle-même mais qui règle cette activité, notamment les interactions entre les acteurs afin que les différentes tâches s'accordent entre elles. Ces règles peuvent être plus ou moins structurées ou contraignantes, mais l'improvisation ne saurait être le maître-mot.
- Ce qui est visé c'est une plus-value, qu'elle soit d'ordre quantitatif ou qualitatif, grâce à l'association de plusieurs acteurs. Il s'agit d'optimiser les ressources humaines : une équipe pourra faire plus qu'un individu isolé (augmenter la force productive en associant plusieurs intervenants) ou mieux qu'un individu (favoriser la qualité ou l'innovation en combinant notamment des compétences complémentaires).

- L'idée d'interdépendance est centrale : d'une manière ou d'une autre, la contribution de chacun n'a de valeur que par rapport à celles de l'ensemble des collaborateurs. Y compris dans le cas où l'action d'un membre n'est pas dépendante de celle de son collègue (lorsque par exemple les rôles sont identiques), la performance du dispositif sera mise à mal si chacun ne participe pas à la hauteur prévue : l'interdépendance réside dans la capacité à réaliser ou non les résultats collectifs prévus.
- L'interdépendance renvoie au phénomène d'interaction : ce sont ces relations mutuelles, entre les différents opérateurs, qui vont permettre à la réalisation collective de dépasser la simple somme des contributions individuelles en apportant une plus-value qui n'aurait pas été possible par les simples ressources de chacun des intervenants pris isolément. Et sans doute est-ce la compréhension de ces formes d'interaction, plus que la contribution de chacun, qui nous permettra d'analyser la spécificité du travail coopératif.
- Enfin, le terme de coopération renvoie plutôt à une forme d'égalité entre les acteurs : il n'y a pas de structuration hiérarchique proprement dite au sein de l'équipe des intervenants. Et si l'apport de chacun peut être déséquilibré (on peut même formaliser des participations différentes selon les collaborateurs), c'est un mode d'association de nature horizontale entre pairs qui d'une certaine manière ne peut pas être imposée de l'extérieur.

De la division du travail au collectif professionnel

Jacques Saury définit une activité collective par la présence de trois propriétés essentielles (Saury, 2015, p. 15-16) qui distingue cette activité de simples pratiques sociales qui font intervenir un groupe (un ensemble d'individus qui attendent et montent dans le même bus) :

- **un engagement mutuel** des acteurs dans une pratique partagée, c'est-à-dire dans un « faire-ensemble » finalisé par une entreprise commune.
- **des interactions sociales** entre les acteurs à travers des relations d'interdépendance conditionnées par les activités, interactions qui se manifestent par des comportements verbaux et non verbaux parfois relayés par des artefacts ou des technologies selon les situations.
- **la production d'un ordre collectif** émergeant de la dynamique relationnelle, ordre collectif qui a ses propres caractéristiques et sa propre autonomie (exemple de la « ola »

dans un stade sportif : il n'y a aucune mesure entre l'activité individuelle et l'effet global de la vague produit par des milliers de personnes rassemblées dans un stade).

Comment se traduit l'activité collective définie par ces caractéristiques (engagement, interactions, dynamique collective) dans le monde professionnel ? Dans l'ouvrage *Le management : voyage au centre des organisations*, Henry Mintzberg fait un constat : « Toute activité humaine organisée - de la création d'une poterie à l'envoi d'un homme sur la lune - donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » (Mintzberg, 2004, p. 188). Dans le monde du travail il y a donc un double mouvement : une spécialisation des activités et, de façon contradictoire mais logiquement aussi, la nécessité d'organiser et d'intégrer ces tâches en vue d'une production commune. Bien que les propos de l'auteur portent plutôt sur les mécanismes de coordination qui organisent les structures professionnelles, nous sommes là au cœur des questions de coopération. L'idée de coopération pose une double question : comment une organisation professionnelle peut-elle décomposer un certain nombre de tâches attribuées à différents intervenants (unités de travail) pour être finalement recomposée dans une réalisation collective (action commune) ? Un collectif professionnel, c'est-à-dire une *équipe au travail*, produit une subtile intégration des opérations de chaque membre dans le cadre d'une réalisation commune. Voyons quels pourraient être les mécanismes de ce passage de l'individuel au commun.

Roger Mucchielli distingue deux types de groupe (Mucchielli, 2016, p. 27-29) les groupes orientés vers le groupe et les groupes orientés vers la tâche :

- **les groupes orientés vers le groupe** : ils se caractérisent par le fait de porter toute l'attention sur les relations au sein du groupe, c'est-à-dire l'amélioration des processus internes qui touchent en particulier la communication et les attitudes. Le paroxysme de cette primauté du groupe est formulé ainsi par Norbert Alter : « on ne s'associe pas à proprement parler pour mieux travailler, on s'associe pour tirer satisfaction de ce type d'échange, lequel permet de mieux travailler. » (Alter, 2010, p. 223)
- **les groupes orientés vers la tâche** : ils ne s'occupent pas des aspects socio-affectifs ou comportementaux du groupe, le souci dominant étant la réalisation de l'objectif

> commun. Cette concentration sur l'efficacité peut être perçue sous l'angle de l'instrumentalisation managériale : « Pour le management, la mobilisation représente le moyen de mieux travailler, les liens n'étant qu'un instrument au service du travail. » (Alter, 2010, p. 223)

Nous serions tentés de penser que la véritable équipe de travail, ou la plus efficiente, est le groupe orienté vers la tâche dans la mesure où les membres sont tournés vers l'objet qui justifie leur co-présence. Si l'affirmation n'est pas fausse, elle est insuffisante selon Roger Mucchielli. Le groupe exclusivement centré sur le groupe est certes inefficace, mais les équipes de travail doivent porter attention autant sur ce qui se passe dans le groupe que sur la tâche à accomplir. Il s'agit de prendre en compte les deux dimensions que sont le vécu intra et interpersonnel et l'activité strictement professionnelle. Les membres de l'équipe sont en fait investis dans un double engagement, autant dans une problématique interpersonnelle que dans une problématique professionnelle : « l'équipe est un groupe unitaire, équilibré entre l'orientation vers le groupe et l'orientation vers la tâche » (Mucchielli, 2016, p. 32).

D'une manière plus radicale, Norbert Alter affirme que le monde de l'entreprise ne peut pas se passer des échanges sociaux sous forme de dons. Ce serait un mouvement de générosité qui est à la base du système des coopérations professionnelles, mouvement qui du reste s'opposent à l'idée même de rationalisation du travail. Et l'auteur analyse ce paradoxe : les entreprises refusent de célébrer le don de leurs salariés et, au lieu de considérer ce geste comme une ressource, elles préfèrent les prendre ou les acheter. En tous les cas, cette générosité archaïque (l'auteur fait référence à la théorie du don et du contre-don de Marcel Mauss, le *potlatch*, dans le contexte des sociétés dites primitives) ne va pas de soi dans la logique entrepreneuriale. Mais au fond « l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs acceptent à s'a-donner à ses projets. » (Alter, 2010, p. 10). Norbert Alter fait référence aux qualités humaines de l'ordre de la gratitude, de la complicité, de l'empathie, de la confiance, voire de l'amitié qui se poursuivent dans le plaisir de donner en laissant une place aux « émotions collectives » (Alter, 2010, p. 122-132) : « les choses échangées ne se réduisent pas aux informations ou à l'alliance, elles concernent tout ce qui permet de construire la sociabilité professionnelle » (Alter, 2010, p. 136) et échappent à la logique marchande. Il s'agit donc d'installer les interactions professionnelles dans le registre d'une relation d'échange au-delà du strict souci de rendement ou d'efficacité. Sans pour autant adhérer à toutes ces formulations, on ne saurait nier que les coopérations effectives s'accompagnent d'une forme

d'engagement personnel qui donne sens aux relations professionnelles à travers des échanges sociaux.

Cette double dimension de l'équipe de travail, aussi attentive à l'objectif professionnel qu'au contexte interpersonnel, caractérise au plus haut point la question de la coopération. Coopérer n'est-ce pas introduire dans le contexte du travail à la fois des considérations strictement professionnelles dans l'objectif de réaliser ce pour quoi les collaborateurs sont réunis et des considérations relationnelles qui rendent possible les objectifs de ce travail ? Par définition, coopérer c'est rencontrer les autres d'une manière ou d'une autre et c'est donc entretenir des relations interpersonnelles. Cette dimension explique aussi les difficultés prévisibles du travail collectif. C'est l'une des conclusions de l'enquête réalisée par la revue *Archimag* qui portait sur les pratiques des professionnels de la veille : « quand on demande aux sondés quelles difficultés ils rencontrent dans la mise en place d'une veille collaborative, beaucoup citent en priorité : les autres ! Parce qu'ils sont absents, ils n'ont pas les mêmes méthodes d'organisation, ils n'utilisent pas la même codification de l'information, ils ne sont pas motivés pour collaborer, ils n'ont pas le temps, les équipes se renouvellent trop fréquemment, etc. Bref, en matière de veille collaborative aussi, "l'enfer, c'est les autres". » (E. Le Ven, 2018, p. 9). Il faut croire que l'instrument essentiel d'une veille collaborative, les collègues, se transforme étrangement en obstacle. La coopération au travail met en œuvre des interactions socio-professionnelles qui relèvent autant des relations humaines dans un cadre circonscrit que des procédures de travail au sens strict. C'est peut-être cet aspect social du travail qui explique pourquoi il semble si difficile de décréter un travail collaboratif au sein d'une équipe. Jusqu'à un certain point l'engagement personnel dans une communauté de travail reste à l'initiative de chaque individu, on peut au mieux favoriser cette implication sans jamais l'imposer réellement, de sorte que l'essentiel de ce qui est à mettre en œuvre pour favoriser les actions de coopération se situe peut-être toujours en amont des gestes effectifs de travail.

Cette composante interpersonnelle peut être déterminante dans certaines situations professionnelles à risque. Dans l'article *Analyser le travail conjoint entre différents systèmes d'activité*, Christine Owen analyse des situations de travail complexe où les tâches impliquent des agents multiples et interdépendants. L'analyse porte sur des « sujets (inter)agissants, lorsqu'ils sont impliqués dans un travail conjoint situé aux frontières de leurs systèmes d'activité respectifs » (Owen, Christine, 2008). Cette interdépendance dans un contexte d'inconfort professionnel génère des contradictions et des tensions. Un exemple étudié porte sur les pratiques observées lors d'interactions entre des pilotes d'avion et des contrôleurs

aériens : « le travail entre les pilotes et les contrôleurs du trafic aérien s'effectue dans un espace virtuel. En effet, malgré leur travail conjoint et interdépendant, ils ne sont jamais co-présents. L'espace de travail du pilote est le poste de pilotage de l'avion et l'espace de travail du contrôleur est le centre de contrôle au sol. Une grande partie du travail de communication des sujets agissants entre ces deux espaces de travail s'effectue par radio ainsi que par l'intermédiaire de messages semblables aux e-mails lors de certaines phases du vol (…). Toutefois, chacun d'eux est engagé dans l'accomplissement conjoint du travail. Ils partagent une finalité mutuelle et se tiennent mutuellement responsables des aspects particuliers de ce travail. (…) ils doivent se faire confiance. Les pilotes confient littéralement leur vie et celle de leurs passagers à la voix de contrôleurs invisibles. » (Owen, Christine, 2008). La coopération atteint ici un point culminant qui engage des valeurs et des sentiments inhabituels par rapport au cadre strictement professionnel ordinaire.

Selon une autre approche, et toujours pour montrer que le travail ne saurait être réduit à une activité centrée sur une tâche à accomplir, l'intérêt que suscite le travail d'équipe peut être appréhendé comme une réaction contre une division excessive du travail. La division du travail a conduit au morcellement des tâches et à un « travail en miettes » selon l'expression de Georges Friedmann : occupés exclusivement à des tâches parcellaires, les ouvriers n'achèvent jamais l'objet sur lequel ils travaillent - quasiment au sens propre, il s'agit toujours de produire le même objet. Selon Roger Mucchielli, il ne saurait y avoir véritablement de travail en équipe dans ce contexte et il fait référence à l'« élargissement des tâches » (*job enlargement*) (Mucchielli, 2016, p. 32), pratique qui constitue un progrès par rapport à une trop grande division du travail : il s'agit de donner à chaque professionnel la possibilité d'accomplir une plus grande quantité de gestes dont parfois la vérification de la qualité. « L'élargissement des tâches centré sur l'équipe » (*Ibid.*) se traduit par le fait qu'un groupe a la responsabilité d'une activité complète incluant des opérations différentes et parfois en autonomie. En ce sens le travail partagé au sein d'un équipe constitue un dépassement de la division du travail dont la tendance est d'assigner à un employé l'exécution d'un nombre très limité de tâches. Avec cette prise en compte collective d'une série d'activités professionnelles se posent alors les questions de l'organisation du travail et des relations entre les membres de l'équipe.

Des interactions aux transactions

Le travail conjoint introduit la question de la diversité des intervenants (rôles, profils, champs d'activité, compétences, spécialités…) nécessaire pour réaliser un objet commun. Ce sont les objectifs du travail et la nature de ce travail qui conditionnent la composition des équipes et appellent à la complémentarité des actions de chacun. Cette pluralité est sans doute un facteur d'enrichissement à travers les apports de chacun, mais encore faut-il que chaque intervenant soit en capacité de se décentrer pour créer un espace commun de travail (dépasser sa spécialité, apprendre à travailler ensemble).

Concernant la composition des équipes de travail, Roger Mucchielli souligne que l'efficacité des communications requiert une homogénéité des membres : culture, cadres mentaux de référence partagés sont des facteurs de coopération et d'efficacité (Mucchielli, 2016, p. 49). Pourtant la cohésion n'exige pas la similitude des personnalités. En revanche l'hétérogénéité des compétences (dans le cadre de référence général, de la confiance interpersonnelle, de la motivation commune pour la tâche) est un facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une répartition efficace des rôles. D'autant plus que les échanges ont un effet formateur et que l'hétérogénéité dynamise l'équipe. Les qualifications différentes accroissent la complémentarité des actions et l'interdépendance des membres : s'il y a un goût et une volonté de travailler ensemble, ces dispositions assureront une cohésion dans l'équipe qui est un facteur d'efficacité et de progrès mutuel. Le travail d'équipe n'est pas à entendre alors comme une juxtaposition d'actions identiques et exécutées simultanément, mais comme un entrelacement d'actions différentes qui exigent une diversité d'acteurs. En sachant qu'une forme d'ajustement mutuel se produit au sein des équipes, ajustement que Roger Mucchielli nomme « interstructuration des comportements » : « Plus le petit groupe progresse dans son existence comme équipe solidaire et efficace, plus les comportements s'articulent les uns aux autres par l'intégration des rôles complémentaires. […] Autrement dit, l'habitude de travailler ensemble conduit à un ajustement des conduites complémentaires dont la connaissance par chacun permet de prévoir les réactions des coéquipiers et d'en tenir compte à l'avance en commençant une action » (Mucchielli, 2016, p. 53).

Ce phénomène d'ajustement permet alors de mieux comprendre les mécanismes du travail collectif. Dans l'article *« Au-delà de l'intelligibilité mutuelle : l'activité collective comme transaction. Un apport du pragmatisme illustré par trois cas »*, les auteurs montrent que la notion d'interaction est insuffisante pour décrire le travail de plus en plus technicisé mené

par des intervenants hétérogènes : la notion de transaction est alors plus pertinente. « Ces activités collectives ne reposent pas sur la recherche d'une intelligibilité mutuelle, mais sur des formes de vie développées au travail, des rencontres ponctuelles entre des engagements qui s'ignorent et l'entrelacement par chacune des activités. » (Bidet et al., 2013, p. 191). L'article s'appuie sur l'apport du pragmatisme pour aborder les questions de l'action conjointe lorsque les participants, engagés dans une situation, construisent ensemble un cadre commun de travail. Comment les intervenants parviennent-ils à interagir, à se coordonner et à dépasser l'hétérogénéité de leur perspective pour parvenir à une « intelligibilité mutuelle » ? Est-ce en raison d'une représentation partagée et d'un but commun ? L'intérêt du courant pragmatiste réside dans une approche qui consiste « à étudier le travail collectif « en train de se faire » (*in the making*) et, pour cela, à mettre au jour les processus interactionnels et communicationnels » (Bidet et al., 2013, p. 174) qui permettent aux participants de rapprocher leur perspective. Dans un contexte de travail, chacun a une perspective qu'il s'agit d'ajuster avec celles des autres. « La gestion de l'ordre interactionnel s'apparente ainsi à un labeur indéfini, sans lequel le travail lui-même ne peut s'accomplir : il s'agit de rendre la coopération possible » (*Ibid.*). « Rendre la coopération possible », c'est dire que cette coopération n'est jamais donnée ni même réalisée et qu'il s'agit de travailler continuellement à ses conditions de possibilité avant même de s'appliquer à une production effective. À moins que ce ne soit ce travail continuel, malgré des « perspectives plus ou moins communes » et une coopération toujours à construire, qui permet précisément une co-production. L'idée de transaction, à l'œuvre dans l'activité collective, permet de comprendre en quoi une activité peut se développer dans des situations alors même qu'il n'y a pas une parfaite « intelligibilité mutuelle ». Ce cas de figure n'est-il pas du reste le plus fréquent ? Peut-on imaginer une situation professionnelle où l'ensemble des co-intervenants partagent une compréhension équivalente et un ensemble de ressources identiques ? Or, même dans ce cas, il est encore possible de travailler ensemble.

Comment se réalise ce travail en commun ? Dans un « contexte partagé » et d'« action située » la réussite des interactions professionnelles repose sur une « intelligibilité mutuelle » qui se traduit par des échanges, une communication verbale mais aussi non-verbale (Salembier et Zouinar, 2004). Le contrôle de l'action est partagé entre plusieurs instances, en particulier des outils organisationnels (procédures, consignes, guides de pratiques…) et les autres acteurs qui participent au travail commun. Mais ces outils organisationnels ne sont pas utilisés comme un système de prescription ; ils fonctionnent plutôt comme des ressources qui peuvent être utilisées, détournées ou reconfigurés par les acteurs au cours de leur activité : les procédures ne

causent pas l'action au sens strict, elles fournissent seulement une référence pour l'accomplissement de l'action de sorte que « le suivi apparent de la procédure n'épuise pas l'activité des opérateurs » et que « le suivi efficace d'une procédure requiert un « habitus » de lecture de consignes qui n'est pas inscrit dans la procédure ; d'où l'analogie avec le suivi de partition musicale qui nécessite interprétation, correction et compléments pour parvenir à un résultat satisfaisant. En outre ce travail de « lecture-partition » s'entremêle avec d'autres actions qui répondent aux variations de l'environnement et aux sollicitations éventuelles des autres opérateurs et qui vont de ce fait entrainer des ruptures temporaires de l'activité de suivi de la procédure. » (Salembier et Zouinar, 2004, p. 69). Au-delà du contrôle par les procédures, la part d'initiative des agents est alors déterminante à travers des actes de communication (parole, écrit, gestes, postures, comportements) qui permettent un ajustement mutuel et, se faisant, de construire ensemble les conditions d'un travail commun. « Pour l'« action située » la coordination des activités n'est jamais totalement pré-spécifiée : c'est un processus de co-construction qui passe par la production d'intelligibilité mutuelle et par la vérification des conditions de cette intelligibilité. » (Salembier et Zouinar, 2004, p. 69). L'action collective suppose donc une référence commune et préalable à un « répertoire de connaissances, savoir-faire, habitudes, règles, codes langagiers, normes culturelles. (…) Cependant, ce « déjà-là » n'est pas conçu comme statique ni figé : l'activité collective, en « se faisant », remodèle et enrichit constamment ce répertoire partagé car les « traces » de son accomplissement constituent une mémoire de l'activité collective passée et sont susceptibles d'enrichir le répertoire de l'activité collective future. » (Saury, 2015, p. 28). Ce répertoire se recompose continuellement au gré de l'activité commune et sans doute pouvons-nous considérer aussi que ces éléments de connaissance et de représentation émergent dans la réalisation des gestes professionnels dans le contexte particulier de l'action.

L'intérêt de la notion de transaction est de permettre d'analyser les interactions qui émergent dans un contexte particulier, mouvant et ouvert, lorsque les actions ne sont pas entièrement ordonnées et donc prévisibles. « Le concept de transaction s'avère être un outil analytique particulièrement intéressant pour la mise en évidence des propriétés du vivre ensemble en régime de fluidité. Il s'intéresse au mouvement de la quotidienneté et aux multiples micro-compromis inhérents à celle-ci. Il a une fonction heuristique. L'accent est placé sur la complexité des situations dont l'évolution est semi-aléatoire plutôt que sur les situations fortement structurées et codifiées, sur les processus implicites d'ajustement constant entre les partenaires plutôt que sur leurs négociations explicites, sur la production progressive par les

partenaires eux-mêmes des normes de leur interaction plutôt que sur la préexistence d'un cadre normatif dûment balisé, … » (Foucart, 2013, p. 73-74). En ce sens, les transactions entre les intervenants révèlent la part informelle qui est à l'œuvre dans toute pratique collective. Dans l'article *Analyse et modélisation des activités coopératives situées. Évolutions d'un questionnement et apports à la conception*, les auteurs s'intéressent au rôle des collectifs de travail dans la redéfinition des tâches assignées par l'organisation. « Ce processus de redéfinition se manifeste par la constitution de règles non écrites, informelles, non prescrites et donc souvent ignorées de l'organisation mais qui jouent un rôle fondamental dans la réalisation satisfaisante (pour les opérateurs et l'organisation) des tâches. » (Salembier et Pavard, 2004, p. 92). Il y a donc des mécanismes informels de coopération qui permettent de réguler l'activité collective. Ces mécanismes ne concernent d'ailleurs pas directement la tâche elle-même, mais ils se révèlent indispensables à la réalisation de cette tâche. C'est pourquoi il est si difficile de décréter de manière descendante des pratiques coopération au sein d'une équipe. Sans doute peut-on au mieux la favoriser en créant par exemple les conditions de possibilité de la coopération.

La Théorie des transactions intellectuelles (TTI) développée par Manuel Zacklad permet d'éclairer les opérations de conception qui mettent en œuvre des processus cognitifs. L'action collective sous forme de coopération articule « dynamique des savoirs » et « dynamique des relations » (Zacklad, 2000, p. 198). Cette tension entre relations et savoirs (contexte social et cognitif) provient de la situation d'« interdépendance structurelle et cognitive » entre les acteurs qui poursuivent un objectif commun : ils sont engagés ensemble (accord informel ou contrat de travail qui les associent : interdépendance structurelle) et sont dépendants des uns des autres pour la réalisation d'une tâche (qui génère une interdépendance cognitive). « Un acteur est cognitivement dépendant d'un autre quand il ne peut réduire l'incertitude qui pèse sur la conduite de son activité sans recourir à un tiers. Quand la dépendance est réciproque, ce qui est le cas dans la plupart des situations d'action collective, les acteurs sont cognitivement interdépendants. Dans le contexte d'une organisation du travail donnée, deux acteurs sont cognitivement interdépendants quand ils ne peuvent effectuer leur tâche sans un engagement de leur partenaire ou sans que celui-ci ne leur fournisse des informations importantes » (Zacklad, 2000, p. 199). Ce caractère indissociable de savoirs et de relations se réalise dans la transaction intellectuelle définie ainsi : « Une transaction intellectuelle est un échange de connaissances personnelles et une prise réciproque d'engagements permettant à des acteurs individuels cognitivement interdépendants de réduire leur incertitude dans la conduite

ultérieure de leur activité. » (Zacklad, 2000, p. 203). En précisant que ces interactions s'inscrivent déjà dans la réalisation effective des objectifs du collectif : les transactions intellectuelles ne sont pas seulement l'instrument d'une production extérieure (objet, service) mais sont déjà la réalisation des objectifs.

Retour sur la définition de la coopération

Au terme de cette première partie, nous sommes en mesure de préciser la définition donnée par Roger Mucchielli qui a ouvert ce travail : « Participation intentionnelle et coordonnée des membres d'un groupe (…) dans une action commune. ». En complément de cette définition, nous soulignons une série de tensions qui caractérisent le travail coopératif :

- **Un double engagement, sur la tâche et sur le groupe**
  Le contexte interpersonnel de travail (interactions sociales) est aussi important que la tâche elle-même (interactions professionnelles) : ce sont deux dimensions qu'il convient de prendre en compte ensemble et d'articuler. L'objectif professionnel, la production finale, n'épuise pas le travail, les interactions communicationnelles entrent également dans le processus même de production. C'est cette logique socio-professionnelle qui permet de travailler ensemble de manière plus efficace grâce à la connaissance mutuelle des différents membres d'une équipe et à l'ajustement continuel dont ils font preuve.
- **Une articulation entre une action partielle et un travail collectif**
  L'idée de coopération engage une double question : celle de la décomposition d'une activité en un certain nombre de tâches et celle de sa recomposition en vue d'une réalisation commune. La coopération n'est pas simplement une juxtaposition d'actions exécutées simultanément ou successivement, elle s'apparente plutôt à un entrelacement d'actions qui vise à intégrer des actions individuelles de chaque membre dans le cadre d'une réalisation commune. L'activité individuelle trouve sa complétude dans l'action collective.
- **Un ajustement entre le prescrit et le construit**
  Les interactions entre les intervenants sont organisées, mais le contexte d'action oblige les acteurs à un travail d'ajustement pour se coordonner. Ce travail d'ajustement n'est pas entièrement formalisé dans des règles fixées à l'avance. Il s'agit toujours de se référer à des prescriptions ou des procédures, mais celles-ci ne sont pas le dernier mot du travail coopératif : elles doivent encore être revisitées à la lumière d'une « action

située » et sans doute aussi de la singularité des acteurs eux-mêmes. C'est cette part de transactions en situation qui caractérise la coopération au travail.

Les modèles de coopération professionnelle : de la coordination à la coopération

Après avoir interrogé les principes et les mécanismes des collectifs de travail, voyons si nous pouvons caractériser différents types de coopération. La littérature scientifique et professionnelle a-t-elle identifié des modèles susceptibles de rendre compte de la diversité des coopérations qui organisent les pratiques professionnelles ? Nous ne cherchons pas des exemples de pratiques, mais bien des formes générales qui permettraient soit de distinguer des pratiques professionnelles existantes soit de reconnaître des pratiques identiques malgré les contextes différents.

La coordination comme agencement

Une première forme d'organisation qui vise à articuler le travail au sein d'un collectif est la coordination des tâches de chaque agent en vue d'une réalisation finale : chaque action prend place dans une programmation qui organise la combinaison simultanée et séquentielle des actions des différents intervenants ainsi que les relations de travail entre ces intervenants. « Si l'on reprend Royer (1994), la coordination peut s'effectuer sur le plan de l'action commune (la coordination des actions individuelles) et sur le plan de la représentation globale (la coordination des perceptions individuelles). La coordination des actions individuelles se concrétise par un ordonnancement des actions, entendu comme « un agencement des actions de chacun des opérateurs impliqués dans un certain ordre afin d'atteindre le but final de façon efficace » (Barthe, 2000, p. 235) mais également par une adaptation réciproque des acteurs et de leurs actions à celle des autres (Soubie et Kacem, 1994) » (Marcel, Dupriez, Périsset Bagnoud et Tardif, 2007, p. 10). La coordination du travail peut donc être considérée comme l'action d'agencer les pratiques professionnelles individuelles au sein d'un collectif. Mais cela ne nous dit rien sur la façon dont les opérateurs organisent ensemble leur travail : coordonner une activité consiste uniquement à planifier les différentes tâches, leur nature et leur succession, afin que puisse se combiner les actions individuelles en vue d'une réalisation commune.

Les mécanismes de coordination identifiés par Henry Mintzberg nous permettent de préciser la façon dont s'effectue l'articulation entre ces tâches. Il distingue en effet six mécanismes fondamentaux de coordination dans le chapitre « L'essence de la structure

organisationnelle » de son ouvrage *Le management : voyage au centre des organisations* (Mintzberg, 2004, p. 188-196). Ces mécanismes représentent les différents moyens par lesquels les organisations peuvent coordonner le travail :

- **L'ajustement mutuel** : la coordination du travail s'effectue par le simple processus de la communication informelle. Il s'agit de s'accorder sur la façon de d'organiser à travers des échanges ou des accords informels.
- **La supervision directe** : une personne donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations. C'est le supérieur hiérarchique qui donne des consignes à ses collaborateurs et qui contrôle leurs résultats.
- **La standardisation des procédés de travail** : la coordination est assurée en spécifiant les procédés de travail (instructions, méthodes, procédures) à ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes
- **La standardisation des résultats** : la coordination du travail est réalisée par des objectifs à atteindre fixés à l'avance, charge aux personnels de s'organiser pour réaliser ces objectifs.
- **La standardisation des qualifications et du savoir :** « réalise la coordination de différents types de travail par le biais de la formation scientifique de celui qui exécute le travail » (*Ibid.*, p. 189). L'auteur donne l'exemple d'un chirurgien et d'un anesthésiste dans un bloc opératoire qui se répondent presque automatiquement : lorsque le travail nécessite une forte autonomie ou qu'il n'est pas possible de fixer par avance un protocole, ce sont les qualifications et les savoirs professionnels qui assurent le bon déroulement du travail.
- **La standardisation des normes** : « ce sont les normes qui dictent le travail, qui sont contrôlées, et, en règle générale, qui sont établies pour l'organisation dans sa globalité, de sorte que chacun de ses membres travaille à partir d'un même ensemble de données ou de croyances (comme, par exemple, dans les ordres religieux) » (*Ibid.*, p. 190)

À partir de cette liste nous pourrions établir deux catégories en distinguant les formes de coordination qui relèvent soit des acteurs eux-mêmes soit de principes extérieurs à ces acteurs. Nous parvenons ainsi à deux groupes :

La coordination extérieure aux opérateurs qui rassemble la supervision directe, la standardisation des procédés de travail et la standardisation des normes. Les tâches, les relations et la nature des relations qui organisent le travail des agents sont ici déjà prévues selon des

modalités diverses : la façon de travailler ensemble est prescrite par des injonctions qui sont soit des instructions directes soit des procédures ou encore des valeurs mais, dans tous les cas, elles s'imposent de l'extérieur. Nous appellerons cette forme de coopération **travail collectif**, en ce sens qu'elle engage des interactions entre les acteurs mais qui ont déjà été formalisée indépendamment des acteurs eux-mêmes.

La coordination centrée sur les opérateurs qui permet de regrouper l'ajustement mutuel, la standardisation des résultats et la standardisation des qualifications et du savoir. Contrairement aux formes de coordination du premier groupe, l'organisation du travail en commun appartient ici aux opérateurs eux-mêmes. C'est sans doute la forme sinon la plus fréquente de coopérer du moins celle qui se rapproche le plus du sens commun lorsque l'on évoque l'idée de coopération : il s'agit d'échanger au cours de l'activité conjointe pour organiser mutuellement le travail et d'ajuster les actions en fonction de l'avancée du travail ou des difficultés rencontrées. Dans ce cas, la coopération est centrée sur les opérateurs eux-mêmes. Nous appellerons cette forme de coopération une **coopération d'invention** dans la mesure où une part de l'activité n'étant pas prescrite, celle-ci doit être déterminée par les opérateurs dans l'agir ensemble. Et si les tâches sont déjà déterminées par l'organisation, elles peuvent être encore l'objet d'une redéfinition au cours du travail notamment dans un environnement complexe : « Ce processus de redéfinition se manifeste par la constitution de règles non écrites, informelles, non prescrites et donc souvent ignorées de l'organisation mais qui jouent un rôle fondamental dans la réalisation satisfaisante (pour les opérateurs et l'organisation) des tâches. » (Salembier et Pavard, 2004). Les auteurs parlent alors d'une « centration sur le collectif » et d'une « décentration sur la tâche » au cours de l'activité « avec une importance particulière donnée aux aspects non directement liés à la tâche mais à l'obtention des conditions efficaces de sa réalisation (anticipation des actions des autres agents, constitution d'une représentation contextuelle partagée,…). » (*Ibid*.).

Cette distinction rejoint celle qui est établie par Norbert Alter entre le « management par l'aval » et le « management par l'amont » (Alter, 2010, p. 152-154) : le premier correspond à la « volonté de standardisation » et à la « volonté de rationalisation » par opposition à l'ingéniosité collective qui permet précisément de dépasser les règles et de faire face à l'incertitude des situations inattendues.

Nous essaierons cependant de ne pas radicaliser ces deux formes d'organisation qui souvent se juxtaposent ou se mélangent selon les situations. Manuel Zacklad parle de

« transactions coopératives » (Zacklad, 2013) en insistant notamment « sur son caractère à la fois intrinsèquement social et instrumenté ». C'est particulièrement visible dans le cadre des transactions intellectuelles qui relèvent des coopérations d'invention. L'auteur examine par exemple le phénomène de « transaction intellectuelle artéfactualisée » (Zacklad, 2000, p. 206) ou d' « artefacts médiateurs » (Zacklad, 2013), lorsque les connaissances sont médiatisées par des documents élaborées par les acteurs. Ces artefacts sont dits chauds ou froids selon qu'ils sont les traces de transactions révolues depuis plus ou moins longtemps : ils permettent une transmission indirecte des connaissances comme un témoignage des échanges entre les acteurs eux-mêmes. Ces écrits sont utilisés ou conservés pour rentrer dans la pratique ou la mémoire collectives d'une organisation et pour « permettre une réactualisation des savoirs qui avaient été mobilisés » (Zacklad, 2000, p. 206-207). Lors de son élaboration, la documentation technique est un « écrit chaud » et, lorsqu'elle n'est plus que la trace de la coopération active passée, elle devient un « écrit froid » qui peut être remobilisé et exploité indépendamment de leurs concepteurs. On imagine alors aisément comment dans une situation professionnelle les acteurs peuvent alterner des pratiques différentes : la mobilisation de ressources inventives et la réactivation de ressources existantes. Dans les faits, les coordinations centrées sur les opérateurs ou extérieures aux opérateurs se combinent en fonction des contextes d'action et des ressources adaptées à ces contextes.

Nous empruntons à Manuel Zacklad l'expression « agencements collectifs » pour désigner les différentes configurations des équipes au travail en prenant en compte de manière interactive les dimensions cognitivo-relationnelles et les dimensions techniques à travers les artefacts qui permettent de médiatiser les transactions coopératives. « Selon la perspective transactionnelle qui est la nôtre, ces agencements collectifs dépendent intrinsèquement des artefacts médiateurs capacitants associés aux environnements matériels qui conditionnent les possibilités de rencontre, d'échange, de partage. » (Zacklad, 2016).

Collaboration et coopération

Peut-être convient-il d'approfondir cette forme de coordination centrée sur les opérateurs. Véronique Royer distingue différents modèles de coopération selon qu'elle concerne plutôt les décisions et les actions pour coordonner des activités individuelles ou bien selon qu'elle concerne plutôt les perceptions et les analyses pour élaborer une représentation commune à partir de différentes expertises (Royer, 1994). D'un point de vue systémique chaque

agent est dans une situation où interviennent des fonctions de Perception, d'Analyse, de Décision et d'Action (boucle PADA). « Au sens strict du terme, coopérer signifie opérer, travailler ensemble. Et l'œuvre (opus) est le résultat de l'action. » (Royer, 1994, p. 54). Mais dans les systèmes complexes, la coopération intègre toutes les fonctions de la boucle PADA : l'action finale implique à la fois la mise en commun des perceptions, la concertation des analyses, la convergence des décisions et la coordination des actions. Coopérer ne concerne pas uniquement le registre de l'action, il peut s'agir uniquement de concertations de perception et d'analyse qui n'engagent pas nécessairement une activité : dans ce genre de situation un groupe a besoin de confronter des représentations ou des réflexions sans pour autant avoir la capacité ni de décision ni d'action. Dans d'autres cas, des coordinations d'action peuvent s'instaurer sans présupposer de concertation préalable : c'est alors l'interdépendance des actions individuelles qui conditionnent ou influencent les choix d'action d'un agent. En d'autres termes, il n'est pas indispensable d'avoir une représentation commune pour agir ensemble, au même titre que nous pouvons nous concerter sans pour autant prolonger cet échange dans un agir ensemble. Jusqu'à un certain point il est possible de distinguer « coopération pour l'Action » et « coopération pour l'Analyse ». Nous retenons la différence entre deux formes de coopération, l'une tournée vers l'analyse l'autre tournée vers l'action, l'une pouvant exister sans l'autre : la coopération ne prend pas forcément en compte toute la chaîne de la conception à l'action. Cette distinction nous permettra d'aborder la notion de collaboration.

« La collaboration se caractérise d'abord par l'interdépendance engendrée par le partage d'un espace et d'un temps de travail comme par le partage de ressources. » (Marcel et al., 2007, p. 10). La collaboration dépasse une simple cohabitation entre les intervenants en favorisant des pratiques d'échange, de facilitation, d'entraide et de prise de décision entre les parties prenantes. Mais cette construction d'un espace de travail commun est d'ordre fonctionnel. Les auteurs font référence aux pratiques collaboratives des enseignants. « Même si n'est pas exclue une forme de communication relationnelle, l'essentiel de la communication caractérisant les pratiques de collaboration est une communication fonctionnelle. Elle s'attache en particulier à la circulation de l'information au sein du collectif, à l'ajustement mutuel entre les enseignants, à la socialisation des processus interprétatifs, à l'articulation des actions projetées, à leur planification, voire à l'élaboration d'un référentiel opératif commun. En somme, la collaboration est présente chaque fois que plusieurs enseignants travaillent ensemble à la poursuite d'un objectif et d'un projet commun, même s'ils assumeront individuellement leurs tâches face aux élèves. » (Marcel et al., 2007, p. 10). Deux exemples sont donnés : le premier

concerne des enseignants qui se réunissent pour concevoir un dispositif de travail pour la classe, le second concerne un travail en commun pour élaborer un outil d'évaluation des élèves. Les pratiques collaboratives seraient ainsi une forme de coordination des tâches qui repose sur un travail concerté entre les acteurs. La collaboration est dite fonctionnelle dans la mesure où il s'agit de réaliser un travail commun, mais sans aller jusqu'au point ultime de ce qui est le propre de l'enseignement, c'est-à-dire le fait d'intervenir ensemble auprès des élèves. Qu'elle soit de conception ou de réalisation, la collaboration ne prend en compte qu'une partie du travail et se limite à un objectif partiel qui a été défini au préalable. La coopération constituerait encore une autre étape dans les différents degrés des pratiques collectives.

« Reprenons Schmidt (1994) en réservant le terme de coopération aux situations professionnelles pour lesquelles les acteurs sont mutuellement dépendants dans leur travail et pour qui il est nécessaire d'agir ensemble, autrement dit de partager leur espace de travail. Si la communication fonctionnelle caractérise les pratiques de collaboration, c'est l'ajustement des activités en situation en vue d'une action commune qui caractérise les pratiques de coopération. Ici, le geste professionnel et partagé prolonge le verbe professionnel échangé. En d'autres mots, si un travail coopératif renvoie le plus souvent, en amont, à une décision administrative, s'il repose le plus souvent aussi sur des pratiques initiales d'échange et de collaboration, il prolonge ces pratiques dans une action commune. » (Marcel et al., 2007, p. 11). Parmi les exemples donnés pour illustrer cette coopération pédagogique, les auteurs citent les pratiques de co-enseignement au sein d'une classe dans un objectif de remédiation ou encore le cas de deux enseignants qui assument conjointement une activité de formation auprès des élèves dans le Centre de Documentation et d'Information de l'établissement scolaire. Dans ce type de situation les enseignants non seulement conçoivent conjointement leurs interventions, mais encore agissent ensemble au sein de la classe en ajustant mutuellement leurs activités pédagogiques. Passer de la collaboration à la coopération consisterait dès lors à renforcer l'intégration des activités mutuelles de la conception à l'agir ensemble.

Le triptyque Collectif-Collaboratif-Coopératif

Nous dirons donc que le **travail collectif** se caractérise par une coordination des activités dans laquelle une forme de coopération peut y trouver une place, mais cette part d'interaction n'appartient pas en propre aux acteurs, elle a été déjà induite (soit par une supervision directe soit médiatisée et incorporée dans un protocole). Nous en avons des exemples avec certains outils de type *workflow* qui se présentent comme une succession de

tâches réparties selon des rôles et des droits différents où les intervenants ont une action spécifique et cloisonnée. Cette façon de procéder crée une interdépendance des intervenants (l'activité ne pourra être validée sans l'apport de chacun) mais plutôt sous la forme d'une juxtaposition des tâches.

La coopération d'invention, elle, peut prendre deux formes. Lorsqu'il s'agit de concevoir ensemble un projet, c'est-à-dire de se concerter et de travailler en commun en vue d'une réalisation mais sans être engagé dans un faire ensemble ; ou encore lorsqu'il s'agit de participer conjointement à une action, mais de façon ponctuelle c'est-à-dire sans pour autant avoir conçu l'activité en question. Ces deux situations s'apparentent plutôt à une forme de collaboration lorsque les acteurs interviennent sur une phase d'un processus de travail tout en conservant une part d'autonomie dans leur façon de gérer ensemble leur activité. Nous nommerons **travail collaboratif** ces cas de figure où l'association des intervenants porte sur une séquence particulière qui peut être plus ou moins étendue selon les activités définies à l'avance.

À son degré le plus élevé, le **travail coopératif**, lui, impliquerait une dépendance mutuelle entre les co-intervenants à toutes les étapes du travail, depuis la phase de conception jusqu'à la phase de réalisation : l'action coopérative est alors le résultat d'un ajustement permanant de toutes les activités qui composent un travail. Pour reprendre l'expression de Roger Mucchielli, plus l'« élargissement des tâches » prendra en compte l'ensemble des opérations de la chaîne de travail, plus la coopération sera centrée sur les agents qui composent une équipe avec une part décisive d'initiative dans leurs prises de décision et leurs interactions.

Reprenons alors les caractéristiques de la coopération que nous avons établies à la fin de la première partie en identifiant les trois formes auxquelles nous sommes parvenus :

- **Un double engagement, sur la tâche et sur le groupe**
  Du travail collectif au travail coopératif ce double engagement ne comporte pas les mêmes proportions. Autant le travail collectif est centré sur la tâche autant le travail coopératif laisse une place importante aux échanges socio-professionnels permettant une activité conjointe des membres du groupe de travail. Et si le travail collectif prévoit des actes de coopération, ceux-ci sont intégrés à la tâche elle-même (sous la forme d'instructions ou de procédures) comme l'une de ses composantes.

- **Un ajustement entre le prescrit et le construit**

  Le travail collectif peut comporter des ajustements entre les différents intervenants, mais dans ce cas ces relations professionnelles sont prévues et comme incorporés à la tâche elle-même. En matière de travail collaboratif ou coopératif, les ajustements se font à travers les échanges en fonction de la situation et donc selon des modalités qui ne sont pas entièrement fixées à l'avance. C'est pourquoi les interactions prennent la forme de transactions qui permettent de co-produire à la fois le cadre dans lequel s'effectue le travail et le travail lui-même. Une part d'informel (ce qui n'a pas été formalisé) et d'improvisation (ce qui n'a pas été prévu) interviendra inévitablement et qui constitue ce que nous avons appelé la coopération d'invention.

- **Une articulation entre une action partielle et un travail collectif**

  Cette articulation se réalise différemment selon les formes d'organisation. Dans un collectif les tâches sont décomposées pour être réalisées par des agents individuels ou des unités et c'est l'agrégation de ces tâches partielles qui compose l'action collective. En matière de travail collaboratif, qu'il soit de conception ou de réalisation, l'activité est menée de façon conjointe mais elle n'aboutit pas à une réalisation dans sa complétude, d'autres acteurs sont déjà intervenus ou interviendront encore. C'est le travail coopératif qui réalise pleinement la participation de chacun à une réalisation commune à travers un entrelacement des actions de chaque agent. Le groupe a ici la responsabilité d'une activité complète en intégrant les différentes opérations qui composent cette activité.

L'analyse des collectifs de travail et de leur mode de coordination nous a permis dans cette première partie de distinguer trois formes de coopération susceptibles d'organiser l'activité quelle que soit l'activité professionnelle. Nous allons à présent tenter d'appliquer ces modèles de coopération au secteur de la veille lorsqu'elle est réalisée dans un cadre collectif. Pourrons-nous identifier une forme de coopération privilégiée dans ce secteur ou faudra-t-il faire intervenir plusieurs types de coopération selon les activités intrinsèques au processus de veille ?

Les coopérations en matière de veille

Veille, coopérations, rôles et acteurs

L'application au processus de veille

La veille collaborative est fréquemment mentionnée sous forme d'injonction, de souhait ou d'évidence, de manière mineure avec le développement des usages d'internet et des possibilités d'échange décentralisés au sein des organisations - « la veille est forcément collaborative » si elle se veut efficace (Groupe Néotis, 2018, p. 2) - ou selon une ambition qui peut sembler démesurée en référence à l'ère dite de l'information et de la connaissance - la veille collaborative permettra de rendre « l'entreprise réellement apprenante » (*Ibid.*, p. 1) au service de ses finalités stratégiques. Il ne s'agit ni de contester ni de réduire l'intérêt de ces affirmations comme de simples arguments de *marketing* (le Groupe Néotis est l'éditeur notamment de la solution de veille IXXO). Mais nous ne considérerons pas la coopération en matière de veille comme allant de soi pour essayer de voir comment, concrètement, ces coopérations peuvent se mettre en place et à quelles conditions. Une démarche collective permettra certainement de rendre plus efficace une recherche d'information, d'apporter une qualification plus pertinente à travers le croisement et l'enrichissement d'une expertise collective, mais comment ce travail collectif peut-il s'effectuer dans le cadre d'une organisation professionnelle ? Nous nous appuierons sur les trois formes de coopération que nous avons distinguées pour analyser la façon dont l'activité de veille peut se réaliser collectivement. Nous faisons l'hypothèse que ces trois formes peuvent être mises en œuvre voire qu'elles peuvent coexister dans un même système de veille :

- **Le travail collectif** : centré sur l'activité, ce type d'organisation intègre les modalités d'échange et de coopération dans la tâche elle-même sous la forme d'instructions ou de procédures déjà fixées et qui réduisent, selon des degrés divers, la part d'autonomie des opérateurs.
- **Le travail collaboratif** : qu'il s'agisse d'un travail de conception ou de réalisation, l'activité ne s'absorbe pas dans la seule tâche à accomplir, une part reste à l'initiative des intervenants sous la forme d'une coopération d'invention. Cependant la forme collaborative ne porte que sur une phase ou une partie de l'activité et, en ce sens, des

collaborations ponctuelles peuvent être programmées en vue d'un travail plus vaste qui dépasse les contributions de chaque groupe.

- **Le travail coopératif** : dans ce cas la co-intervention prend en compte l'ensemble des opérations, de la conception à la réalisation, avec une participation effective et une forte intégration de chaque opération au service de la production finale. La prise en compte complète de toutes les opérations d'une activité est rare, mais c'est précisément l'amplitude de cette maîtrise qui marquera l'intensité de la coopération.

Ces formes de coopération sont à envisager selon le concept d'*idéal-type* de Max Weber, comme des catégories théoriques qui ne se trouvent pas réalisées parfaitement dans les organisations sociales, mais qui permettent de reconnaître des pratiques qui renvoient selon une dominante à tel ou tel modèle. C'est par degré que l'activité se transforme du travail collectif en travail coopératif en passant par une organisation collaborative, mais dans cette gradation nous reconnaîtrons des modalités de travail qui relèvent plutôt de l'un ou de l'autre modèle.

Dans le cadre d'une activité de veille réalisée par un collectif, il nous faudra repérer à quel type de coopération elle renvoie. Est-ce plutôt une juxtaposition ou une succession de tâches qui, selon une organisation planifiée, vont s'articuler et s'agréger pour donner lieu à une réalisation commune ? Comment cette articulation peut-elle s'effectuer entre les actions individuelles et une réalisation commune et comment prendre en compte le contexte relationnel qui intervient nécessairement ? Les rôles seront répartis mais, comme les membres d'une équipe participent à des objectifs communs, des débordements et des rencontres ne manqueront pas de se produire (qu'ils soient voulus ou non) auquel cas on se demandera si ce genre de situation induit des difficultés ou s'il a, au contraire, un intérêt pour le travail de veille lui-même. Il nous faudra également essayer d'identifier cette part d'invention qui met au second plan les règles que l'organisation prescrit, lorsque des ajustements sont nécessaires en fonction de la singularité d'une situation particulière de l'action conjointe.

Une définition de la veille

La norme XP X50-053 *Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille* donne une définition de la veille sur laquelle nous allons nous appuyer tout au long de ce travail : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions. » (Association française de normalisation, 1998, p. 6). Cette définition nous semble

suffisamment générique et englobante pour prendre en compte toutes les formes de veille, quel que soit le contexte d'application. Elle répond à trois questions essentielles :

- **Comment** : la veille est une activité qui se répète (activité continue et itérative) pour permettre de rester informé en permanence sur un sujet. Elle se distingue dès lors d'une simple recherche d'information : la recherche s'arrête lorsque l'information est trouvée or, dans le cadre d'une veille, l'information trouvée n'épuise pas le processus. Ce sont deux activités différentes et complémentaires : la recherche d'information est une opération ponctuelle, alors que la veille s'apparente à un processus inscrit dans la durée parce qu'elle répond précisément à un besoin récurent d'information. Nous pourrions rendre compte des relations entre ces deux activités de façon paradoxale :
    - la recherche d'information est une composante de la veille dans la mesure où celle-ci comprend effectivement des recherches d'information
    - la veille est une des modalités de la recherche d'information, selon des procédures et des objectifs spécifiques
- **Sur quoi** : la veille est une surveillance de toutes les facettes d'un sujet et s'efforce de porter sur l'environnement global de ce sujet. On parlera alors de veille multidimensionnelle, à 360°, pour ne pas manquer une information qui s'avérerait déterminante (sites, blogs, réseaux sociaux, bases de données, réseaux humains…). Bien que parfois l'activité de veille est parfois circonscrite à un champ particulier (veille concurrentielle, veille technologique, veille image…), il s'agira malgré tout de définir un périmètre large prenant en compte toutes les composantes de ce champ en faisant intervenir les sources et les types d'information les plus variés.
- **Pour quoi** : il s'agit de détecter des évolutions possibles (« anticiper les évolutions »). Selon cette définition la veille aurait une vocation prospective et comporterait toujours une dimension stratégique pour une organisation. Il nous semble que cette visée prospective est effectivement présente dans tous les types de veille, bien que l'importance de cette dimension soit variable selon les objectifs fixés. Si certaines veilles ne se présentent pas explicitement en ces termes, il s'agit malgré tout de toujours se tenir informé des tendances dans un domaine particulier et donc de repérer des évolutions dans le secteur qui est surveillé.

Veille et coopérations

En matière de veille, on parle plutôt de pratiques collaboratives pour désigner des formes d'organisation collective plus particulièrement dans deux contextes : la veille 2.0 et le *Knowledge Management.* Dans le sillage du web social et de l'essor des réseaux sociaux, des pratiques de veille se sont développées autour de communautés de centres d'intérêt : l'accent est mis sur les échanges et le partage d'informations, pratiques qui se sont répandues notamment avec les outils de curation de contenus ou de *social bookmarking* qui permettent très facilement de sélectionner, d'éditorialiser, de commenter et de partager des informations. Il s'agit de pratiques de veille communautaire, au sens où un réseau se constitue atour de centres d'intérêt communs avec un fort engagement personnel et une volonté d'échange. L'accent est mis sur les flux d'information, la propagation réticulaire, les communications plutôt informelles. Le *Knowledge Management*, lui, renvoie à l'ensemble des activités et des méthodes qui permettent d'identifier, d'organiser, de capitaliser et de partager les informations internes d'une organisation ou des informations externes à cette organisation dans l'objectif de valoriser voire de produire de la connaissance collective. Dans ce contexte, on parlera alors de compétence ou d'intelligence collective ou encore d'organisation apprenante à travers l'explicitation et la mise en commun de ressources et d'expertises permettant de combiner, d'enrichir, de capitaliser les savoirs portés par un groupe d'individus dans un environnement donné. Cette connaissance partagée serait plus que la somme des savoirs et des compétences individuelles, valeur ajoutée qui permettrait précisément d'innover à travers la co-production de savoirs nouveaux.

Si notre travail ne relève pas de ces deux registres, ceux-ci pourront néanmoins nous servir d'appui pour repérer des modes de coopérations possibles. Les pratiques liées au web social et au *Knowledge Management* se caractérisent, selon des modalités différentes, par une forte connectivité entre les acteurs et pourraient relever de ce que nous avons appelé « coopération d'invention » en ce sens que les interactions interpersonnelles permettent de générer des découvertes ou des modalités nouvelles de travail. La ligne de partage entre ces deux pratiques réside dans le fait que la veille collaborative 2.0 ne prend en compte qu'une partie du processus de veille (diffusion, commentaire, partage) et n'est pas organisée pour dépasser cette limite. En ce sens elle se rapprocherait des pratiques de collaboration lorsque l'activité ne porte que sur une partie de l'activité de veille. Dans une perspective de gestion des connaissances, la veille se rapprocherait de ce que nous avons identifié comme coopération, c'est-à-dire comme co-intervention dans un processus conjoint et global de conception et de

réalisation. Mais il nous semble que le *Knowledge Management* fait intervenir des composantes et des objectifs qui dépassent le cadre de la veille : si celle-ci participe au management des connaissances, elle n'en constitue qu'une partie. Notre propos est moins ambitieux : nous voudrions montrer en quoi la spécificité du processus de la veille peut favoriser ou, au contraire, contrarier une logique de coopération et comment le travail coopératif peut être mis en œuvre en fonction des caractéristiques propres des activités de la veille.

Dans sa thèse consacrée à la veille collaborative, Tatiana Domingues Aguiar distingue des « régimes de coopération » en analysant les diverses pratiques autour d'un portail collaboratif de veille (Hermès) au sein de la cellule « Veille Innovation » d'EDF R&D. « Premièrement, le régime de coopération organisée serait caractéristique d'un collectif créé au sein d'une équipe-projet pour réaliser la veille. Des livrables spécifiques sont produits pour les commanditaires, mais peuvent être aussi partagés à d'autres salariés de l'entreprise. Ses destinataires principaux peuvent déterminer les caractéristiques principales des livrables, et ses évaluations sont importantes pour la communauté. Les rôles et les responsabilités des membres ainsi que les règles sont bien définis. Les veilleurs comprennent leur activité comme une partie importante d'un projet ou de la prise de décision en entreprise. Ensuite, nous pouvons imaginer qu'un régime de coopération communautaire correspond au mode d'organisation d'un collectif créé avec des membres de différents projets et/ou départements, pour réaliser la veille sur un sujet d'intérêt commun. La motivation principale est d'apprendre avec les autres membres. Des livrables peuvent exister (pas obligatoirement) et ils peuvent être partagés à d'autres salariés de l'entreprise. Les membres participent à la construction des règles, ceux-ci étant souples et évolutifs. Les résultats de cette veille sont utilisés par chaque participant dans son propre travail. Finalement, le régime de coopération spontanée correspond à l'organisation de l'activité menée par un collectif de personnes intéressées / concernées par un sujet spécifique, à un instant donné (par exemple, lors d'une situation de crise). La veille est réalisée de façon ponctuelle et le livrable n'est pas obligatoire. Ce groupe peut évoluer vers un groupe de veille dans une équipe-projet ou vers une communauté de veille. » (Aguiar, 2015, p. 162). Ces trois régimes de coopération en matière de veille peuvent être présentés ainsi :

- **Régime de « coopération spontanée »** : un collectif de personnes intéressées et concernées par un sujet décide ponctuellement de travailler ensemble. Cette forme est marquée par la capacité de partager l'information et par le principe de reconnaissance par les pairs. Nous rattachons ce régime aux pratiques sociales de veille collaborative dans la mesure où il se caractérise par un investissement interpersonnel sans pour autant

prendre en compte méthodiquement toutes les étapes de la conception à la réalisation de la veille.

- **Régime de « coopération communautaire »** : un collectif est créé dans le cadre d'un projet pour réaliser une veille sur un sujet d'intérêt commun. À la différence de la « coopération spontanée », ce groupe se met au service d'un projet spécifique pour lequel la capacité de collaborer s'avère indispensable. Nous rattachons cette façon de procéder à ce que nous avons identifié comme travail collaboratif : une équipe de veilleurs coordonne ses activités en vue de contribuer à un travail collectif sans pour autant maîtriser l'ensemble du projet.
- **Régime de « coopération organisée »** : un collectif est créé au sein d'une équipe projet pour réaliser la veille et pour produire des livrables spécifiques avec un retour des commanditaires. Dans ce cas de figure, l'activité de veille semble avoir été pensée et mise en place en l'intégrant dans un processus plus large qui prend en compte le public auquel elle est destinée et donc également les objectifs du projet en question. Cette façon de s'organiser se rapprocherait de notre modèle coopératif.

À travers ces trois régimes de coopération nous identifions une gradation dans l'intégration des activités au service de l'organisation professionnelle et une nécessaire intensification des interactions entre les collaborateurs internes et externes. Du simple regroupement spontané entre pairs autour d'une préoccupation commune à la coopération organisée sur un projet de travail au service des objectifs opérationnels de l'entreprise, il y a une évolution qui nécessite de penser différemment l'organisation du travail collectif.

Dans son mémoire, Cléo Boninsegna applique à l'activité de veille la distinction entre collectif, collaboratif et coopératif (Boninsegna, 2017). Lorsque la veille implique un collectif mais qu'elle est réalisée de façon cloisonnée et donc sans véritable mutualisation, elle n'induit aucun partage d'information et ne génère aucune capitalisation des connaissances. « Le collaboratif implique un comportement social qui favorise la synergie à l'inverse du collectif. Cette distinction est importante pour notre démonstration car ce qu'on entend au sens commun par veille collaborative n'est en fait qu'une veille collective, sans mécanisme de coopération (sur lesquels nous reviendrons), nécessaires à la connaissance créatrice. » (*Ibid.*, p. 26). C'est l'interaction produite par la coopération des acteurs qui, en permettant la diffusion, le partage et l'intégration des connaissances, est une source d'innovation et de créativité au sein d'un groupe. Lorsque le travail de veille est réalisé sur un mode coopératif, il dépasse alors la simple

gestion de l'information et relève de la gestion des connaissances qui implique le partage et la mutualisation du savoir au sein d'un groupe de travail (*Knowledge Management*). En ce sens la veille peut être définie comme « une forme d'apprentissage collaboratif, qui va permettre aux membres d'une communauté professionnelle de co-construire une vision commune, et de s'adapter collectivement, grâce à la maîtrise de l'information, à toute forme de mutation. » (Mesguich, 2016). Par la participation à des communautés de travail, cet apprentissage se fait de façon horizontale entre pairs et plutôt par imprégnation par la pratique que par transmission formelle d'un savoir (Veyrunes et Vors, 2015, p. 56-58).

Les coopérations selon les étapes de la veille : rôles et acteurs

Revenons à la définition de la veille posée par l'AFNOR qui nous servira de guide pour étudier les coopérations possibles en matière de veille : « Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions. ». Nous avons vu que cette définition insiste sur le caractère itératif de la veille, ce qui distingue cette activité d'une recherche ponctuelle d'information : il s'agit de se tenir informé autour d'un besoin récurrent d'information. Si nous envisageons cette activité dans un cadre collectif, comment l'organiser pour surveiller un sujet en permanence et de façon systématique ?

Une particularité de l'activité de veille réside dans le fait qu'elle se compose d'une série d'actions différentes susceptibles d'engager des acteurs ou des rôles différents. Cette particularité que constitue le cycle de la veille aura une incidence sur la façon d'organiser le travail collectif. Nous faisons l'hypothèse que les formes de coopération en jeu peuvent être différentes selon les étapes de la veille et selon les acteurs qui interviennent, de sorte qu'au sein du processus de veille ces différentes coopérations peuvent se succéder voire se combiner. Nous utiliserons les trois modèles d'organisation d'un groupe de travail : le modèle collectif, le modèle collaboratif et le modèle coopératif. Il serait réducteur de penser cette question sous la forme de modèles exclusifs. Dans tout travail collectif, et peut-être plus particulièrement en matière de veille, on repérera des actes de coopération même de faible intensité, qu'ils soient intégrés dans l'organisation du travail ou qu'ils soient provoqués au gré des échanges improvisés par exemple. Il nous semble que c'est par degré qu'une activité évolue du mode collectif au mode coopératif en passant par une forme collaborative.

La norme XP X50-053 décompose le cycle de la veille selon huit étapes[1] :

- A1 – Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités
- A2 – Détermination des types d'informations utiles
- A3 – Identification et sélection des sources d'information
- A4 – Collecte et sélection des informations
- A5 – Traitement/analyse des données collectées
- A6 – Synthèse et mise en perspective
- A7 – Communication des résultats de la veille
- A8 – Validation et réajustement

Nous analyserons chacune de ces étapes pour envisager quelles formes de coopération sont susceptibles d'être mises en place selon les particularités de ces étapes tout en distinguant deux groupes, distinction que nous justifierons plus loin :

- **De l'analyse préalable aux conditions de la veille** qui regroupe les étapes A 1-2-3-8
- **De la veille effective aux produits de la veille** qui regroupe les étapes A 4-5-6-7

Pour chaque étape nous essaierons également d'associer des acteurs, des rôles potentiels et les compétences nécessaires pour assurer les activités en question. À ce stade nous voyons trois profils d'intervenants qui correspondent à trois statuts d'acteur : le professionnel de la veille, le public destinataire de la veille, l'expert dans le domaine concerné par la veille.

- **Le professionnel de la veille** dénommé dans la norme AFNOR « veilleur », terme que nous reprendrons dans ce travail et qui est défini ainsi : « Personne qui dans un environnement professionnel est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille.» (Association française de normalisation, 1998, p. 6). Notons que le veilleur assure « des » fonctionnalités de la veille et non pas forcément l'ensemble des opérations qui participent du système de veille : il y a bien plusieurs acteurs susceptibles de partager les activités.
- **Le public destinataire de la veille** désigné par le terme de « client » : « Destinataire d'un produit fourni par le fournisseur. Dans une situation contractuelle, le client est dénommé « acheteur ». Le client peut être, par exemple, le consommateur final,

[1] Le cycle de la veille est présenté diversement selon les auteurs et il est souvent schématisé selon quatre phases : définir les besoins, rechercher et collecter, analyser et traiter, diffuser et capitaliser(Mesguich, 2018, p. 99). Pour ce travail nous suivrons la typologie plus détaillée qui est proposée par la norme AFNOR.

l'utilisateur, le bénéficiaire ou l'acheteur. Le client peut être interne ou externe à l'organisme. » (Association française de normalisation, 1998, p. 5). Cette dénomination s'explique par l'objectif de la norme qui vise à formaliser les relations entre le prestataire d'un service de veille et l'entreprise qui fait appel à ce prestataire. Nous rendrons compte de ce statut en utilisant le terme de « Public » pour désigner de manière générique le destinataire final du service de veille.

- **L'expert dans le domaine concerné** avec qui le veilleur peut être amené à travailler de façon ponctuelle à des moments particuliers ou de manière plus continue. Il nous semble en effet que l'expert est une personne ressource qui intervient de façon significative et différenciée dans le processus de veille dans la mesure où le professionnel de l'information n'est pas forcément un spécialiste du domaine dans lequel il intervient.

Ces acteurs ne correspondent pas nécessairement à des personnes spécifiques : ils peuvent être personnifiés par des intervenants différents ou encore, un même acteur peut intervenir sur des fonctions différentes simultanément au moment d'une tâche particulière ou successivement selon le déroulement de la veille. Le destinataire de la veille peut par exemple être lui-même veilleur ou être associé à certaines fonctions de la veille, il peut aussi intervenir en tant qu'expert à certains moments clés. Au même titre que le veilleur peut être parfois expert dans le champ sur lequel porte son travail. Donc, si les acteurs peuvent dans certains cas être confondus, il conviendra de toujours distinguer leur fonction dans le processus de veille, c'est-à-dire leurs rôles. Pour le moment nous relions fortement ce rôle aux activités nécessaires pour effectuer toutes les opérations de la veille en distinguant sept rôles :

- Rôle d'explicitation
- Rôle d'analyse
- Rôle d'élaboration
- Rôle de recherche
- Rôle de sélection
- Rôle d'évaluation
- Rôle d'interprétation

Les formes de coopérations selon les étapes de la veille

De l'analyse préalable aux conditions de la veille : une co-construction à dominante coopérative

Reprenons chacune des étapes du cycle de la veille telles qu'elles sont formulées dans la norme AFNOR en y associant les objectifs et les compétences nécessaires : la norme liste globalement les compétences requises pour le prestataire du service de veille, mais sans les associer aux différentes activités du processus de veille (Association française de normalisation, 1998, p. 8-9).

Tableau 1 : Étapes de la veille, objectifs et compétences associées

A1 – Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités
Objectif : Il s'agit d'une part, de décrire ou de préciser les sujets qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, normatifs et réglementaires, économiques, concurrentiels, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les finalités visées par le client.
Compétences requises : • comprendre son métier, son organisation, sa culture et sa stratégie • décrypter son réel besoin en termes de veille et les finalités d'une telle opération pour l'entreprise • s'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille
A2 – Détermination des types d'informations utiles **Objectif** : Il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires,...
Compétence requise : accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille
A3 – Identification et sélection des sources d'information
Objectif : Parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentation, experts ou spécialistes, publications périodiques, ouvrages, manifestations professionnelles, acteurs du domaine...), il convient de choisir la ou les sources pertinentes ou accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'organisme en matière de délais, de confidentialité et de coûts.
Compétences requises : • accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille[2]

[2] Nous répétons ici la même compétence déjà signalée pour l'étape A2.

• maîtriser les techniques d'investigation auprès des sources formelles (langage d'interrogation des sources électroniques, accès aux réseaux documentaires en France et à l'étranger) et/ou des sources informelles (repérage des organisations et des interlocuteurs idoines, conception d'argumentaires, entretien téléphonique ou en face-à-face)
A8 – Validation et réajustement
Objectif : La communication des résultats peut être l'occasion d'un ajustement par approfondissement et/ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.
Compétence requise : alerter le client, en tant que de besoin en dehors des périodicités de restitution convenues dans le contrat, de toute information captée et jugée potentiellement critique

Bien que l'étape A8 ne suit pas l'ordre chronologique, nous réunissons ces quatre phases pour les raisons suivantes :

- elles sont fortement convergentes dans une seule démarche qui en assure la cohérence : l'identification des besoins, des types d'information et des sources d'information qui répondront à ces besoins
- elles doivent se réaliser en concertation avec le public destinataire de la veille, des experts du domaine et le professionnel de la veille
- enfin elles relèvent toutes les trois de la mise en place du système de veille et de la (re)définition à partir desquelles les autres opérations pourront être menées (collecte, analyse et valorisation de l'information, communication)

Ces quatre phases constituent donc selon nous un ensemble homogène d'objectifs et d'activités qui font intervenir de manière très forte le professionnel de la veille, le commanditaire et l'expert du secteur sur lequel porte la veille. Nous verrons qu'au fur et à mesure de ces quatre étapes la place et l'importance de ces acteurs vont évoluer, mais leur interaction sera le dénominateur commun.

A1 Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités

Cette phase préparatoire qui vise à définir les finalités et les contenus de la veille s'appuie sur une capacité de compréhension et d'analyse qui porte à la fois sur les sujets qui seront l'objet de la veille et, d'une manière plus générale, sur les besoins d'information des destinataires. Ces deux conditions vont déterminer l'ensemble du processus de la veille et relèvent d'une analyse des besoins qui prend place en amont du projet de veille. À ce stade, le travail d'analyse du chargé de veille se fonde sur une capacité de compréhension qui porte sur l'environnement professionnel du public destinataire de la veille. Nous allons distinguer deux

formes de compréhension, l'une porte sur les fonctions métiers et l'autre concerne la fonction stratégique.

Il s'agit tout d'abord de s'approcher intellectuellement des savoirs liés à des compétences métiers (sur quoi portera le travail de veille ?). Sans pour autant maitriser parfaitement ces compétences métiers, le veilleur doit pouvoir traduire la demande exprimée en termes de sujets, de mots-clés, de périmètres et d'axes de veille. Cette compréhension vise à préparer le dispositif de veille qui sera mis en place et à élaborer les outils opérationnels qui serviront tout au long de l'activité de veille. L'autre aspect dépasse la compréhension de la fonction métier. Plus stratégique, elle renvoie à la capacité d'appréhender une motivation extérieure : quelles sont les usages et les finalités de la veille (pour quoi faire ce travail ?). Le rôle du veilleur consiste à questionner pour comprendre les besoins afin d'être au plus près de ce qui est attendu. Il s'agit de dépasser le niveau opérationnel des compétences métiers pour appréhender la sphère plus générale de la culture de l'organisation et de la stratégie d'entreprise. Sans projeter ses propres représentations du besoin, il convient de se mettre au service des attentes exprimées en fonction des projets de l'entreprise sous peine de cibler des contenus qui ne correspondraient pas aux objectifs opérationnels et stratégiques des publics auxquels le service de veille doit répondre. Et, du côté du public, l'expression du besoin et des enjeux devra être aussi précise et opérationnelle que possible : contexte, étendue du sujet à surveiller, finalité attendue, exigences particulières.

Quel que soit le niveau d'analyse et d'explicitation, nous retrouvons la notion de « transaction intellectuelle épistémique » utilisée par Manuel Zacklad où « prédomine un effort de clarification des connaissances personnelles permettant aux tiers de construire une représentation commune du champ d'intervention » (Zacklad, 2000, p. 208). S'agissant de clarifier les engagements mutuels selon les rôles ou les compétences de chacun, l'auteur parlera alors de « transaction intellectuelle relationnelles ». C'est le croisement de ces deux dynamiques complémentaires (formalisation des savoirs et des relations) qui va créer les conditions de possibilité de l'action commune. Étant donnés les enjeux de cette phase et la nécessité de s'immerger dans les problématiques internes à prendre en compte, c'est l'ensemble des chargés de veille qui doivent participer à ce travail. Les savoirs dont il est question ne sauraient être transmis sous la forme de compte-rendu ou toute autre forme de médiation. C'est toute la différence établie par Wilhelm Dilthey entre le fait d'expliquer et de comprendre (qui se partagent entre les sciences de la nature et les sciences de l'esprit) : lorsqu'il s'agit du sens que donnent les individus à leurs représentations ou à leurs pratiques, seule une démarche

compréhensive permet de l'approcher. Or c'est une interaction directe avec les personnes concernées qui favorisera cette compréhension de l'intérieur, compréhension qui s'approfondira et s'enrichira grâce aux apports spécifiques de chacun. Pour ces raisons la coopération entre veilleurs et destinataires de la veille joue un rôle central à la fois dans la délimitation de la veille et des services qui seront proposés. D'une certaine manière le public destinataire de la veille ne participe-t-il pas alors pleinement à la construction du système de veille qui lui est destiné ?

Si le chargé de veille doit faire preuve d'une capacité d'empathie (comprendre, décrypter, s'immerger), on notera que le destinataire joue à ce stade un rôle majeur puisque c'est sur lui que va s'appuyer le veilleur : c'est à lui de rendre compte de ses besoins d'information. D'emblée il est comme intégré au processus de veille qui sera mis en place. « Il est non seulement client, mais aussi contributeur potentiel du processus de veille et a fortiori du processus d'innovation. (…) comment intégrer le client et ses savoirs au processus de veille, tout en lui apportant satisfaction là où ses besoins et attentes ne sont pas comblés, là où il met en place des pratiques redondantes, plus moins fiables et pertinentes dans son métier ? » (Lafourcade, 2012, p. 2). C'est une relation qui s'approche d'une forme de partenariat au sens où rien ne pourra se faire l'un sans l'autre : l'interdépendance est si forte que les contributions de chacun sont la condition nécessaire de l'efficacité du système qui sera mis en place. En ce sens nous dirons au sens propre que « la veille se co-construit avec les utilisateurs » (Mesguich, 2016), d'autant plus que ces utilisateurs ont déjà souvent une activité de veille dans leur sphère de compétence. L'utilisateur final est intégré en amont de la veille dans la phase de sa mise en place. À tel point que la norme AFNOR consacrée à la veille précise que l'accord qui lie le prestataire de la veille et le client peut prévoir les opérations qui seront directement prises en charge par le bénéficiaire[3] et que « la prestation de mise en place d'un système de veille étant une activité fondée sur le dialogue, le client et le prestataire doivent collaborer d'une façon efficace tout au long du processus. » (Association française de normalisation, 1998, p. 14).

Tatiana Domingues fait référence aux « transactions coopératives » notamment dans cet échange qui lie veilleur et destinataire de la veille. « Dans le contexte des organisations et surtout dans le cas du travail intellectuel, ici compris comme des activités collectives inventives, la dépendance cognitive entre les acteurs est très importante. En regardant l'activité de veille

[3] « Au cours de ce processus, les prestataires de veille interne ou externe à l'organisme peuvent assurer la totalité des phases A1 à A8 ou seulement certaines d'entre elles, le client réalisant alors lui-même les phases manquantes. » (Association française de normalisation, 1998, p. 9)

stratégique sous le prisme des transactions intellectuelles, le décideur est dépendant cognitivement du veilleur, dans la mesure où il dépend des informations fournies par le veilleur pour prendre des décisions pertinentes. De même, le veilleur dépend cognitivement du décideur dans le sens où il doit bien connaitre les besoins du décideur afin de réaliser sa veille au mieux. Ces deux acteurs s'engagent alors dans des transactions intellectuelles pour pouvoir diminuer les incertitudes de chacun et, par conséquent, pour pouvoir réaliser leurs activités de veille, de co-construction des connaissances et de prise de décision. Nous considérons la veille comme une transaction coopérative inventive pour deux raisons. Premièrement, la démarche de veille est initiée par une situation d'enquête ou situation problématique : apporter de l'information sur des sujets en constant changement ainsi que leur contexte. Ces informations permettront la prise de décision au sein d'un projet et d'une organisation. Deuxièmement, elle implique de la part des acteurs la mise en place d'une procédure de recherche et d'analyse d'information originale. Celle-ci donnera ensuite lieu à des transactions routinières, comme le traitement journalier des nouvelles de la presse, par exemple. Les transactions inventives redéfinissent leur contexte en créant des solutions pour la situation problématique du départ. » (Aguiar, 2015, p. 156-157).

Cette situation qui consiste à analyser ensemble à la fois les besoins d'information et les finalités de la veille pour concevoir conjointement des réponses à une problématique renvoie aux pratiques de coopération telles que nous les avons définies : interdépendance des acteurs, co-construction d'une représentation commune, invention d'une solution pour répondre à un contexte informationnel forcément particulier. Durant cette phase préparatoire l'ensemble des activités constitutives de la veille n'interviennent pourtant pas encore. En ce sens il s'agirait plutôt d'une forme de collaboration, c'est-à-dire un travail commun qui porterait uniquement sur un moment du processus global. Nous pensons néanmoins qu'à ce stade, il y a une telle projection sur la finalité ultime que ce travail d'analyse intègre déjà au moins sous une forme virtuelle l'ensemble des opérations qui vont suivre : à ce moment préparatoire, le caractère anticipateur qui va des besoins immédiats d'information à la finalité de la veille englobe déjà toute la suite du travail. À ce titre nous serions tentés de rapprocher cette phase d'analyse à une forme de coopération. Nous verrons plus loin qu'une autre phase de la veille réalise encore davantage cette figure de la coopération.

Le travail d'élaboration vise à expliciter le périmètre, les objectifs, les publics et pourrait se résumer en cinq grandes questions : Qui ? Quoi ? Pour qui ? Pour quoi ? Comment ? « La phase préparatoire est une première étape fondamentale et malheureusement trop souvent négligée. Il s'agit en effet, d'analyser les besoins informationnels des différents publics de la

veille, mais aussi d'identifier les axes de veille ainsi que la typologie des indicateurs à surveiller. Cette phase est également l'occasion de définir le champ sémantique, soit l'ensemble des mots clés qui serviront ensuite à paramétrer flux et alertes. Dès cette phase amont, il convient d'effectuer également un premier *sourcing*, ou liste des sources et producteurs d'informations qui seront à surveiller régulièrement. Le tableau ci-dessous permet de comparer, dans le cadre de cette phase préparatoire, l'approche « collaborative » au regard d'une veille plus « personnelle. » (Mesguich, 2016). Véronique Mesguich énumère les modalités et les outils communs qui sont comme des supports de communication ou des interfaces (des artéfacts construits de façon conjointe) entre le destinataire de la veille et le chargé de veille dans le cadre d'une veille collaborative : définition conjointe des axes de veille, charte de règles communes, critères communs de sélection, modalités de diffusion et de conservation, état des lieux de l'existant (identification et cartographie des acteurs et compétences, des ressources et activités de veille informationnelle), *sourcing* réparti selon les compétences, thématiques identifiées, définition d'un modèle documentaire commun (métadonnées, *tags*, entrées documentaires).

Tableau 1. Processus de veille : personnelle *versus* collaborative

Veille personnelle	**Veille collaborative**
Étude des besoins documentaires des différents publics	
Définition des axes de veille	Définition collaborative des axes de veille. Élaboration d'une charte de règles communes : critères communs de sélection, diffusion et conservation…
État des lieux des ressources disponibles	État des lieux : identification et cartographie des acteurs et compétences. État des lieux de l'existant : ressources et activités de veille informationnelle déjà existantes
Sourcing : définition de la typologie des sources utiles pour la veille informationnelle	*Sourcing* réparti selon les compétences thématiques identifiées
Identification du champ sémantique	Définition d'un modèle documentaire commun : méta-données, *tags*, entrées documentaires
Évaluation budgétaire	Répartition des budgets et harmonisation des procédures

Prenons l'exemple du choix des mots-clés qui serviront de points de surveillance déterminants pour toute la suite du travail. Ce choix est directement lié à la compréhension des besoins informationnels et permettront de faire remonter les informations pertinentes au moment de la collecte des données. Une incompréhension de ce qui est attendu pourra avoir une double conséquence, soit le système de veille ignorera un ensemble d'informations qui auraient pu être décisives (silence documentaire) soit il produira une redondance informationnelle (bruit documentaire) tout aussi pénalisante. Or la détermination des thématiques de la veille et des mots-clés de recherche intervient très en amont de la réflexion sur le dispositif de veille. « Le choix des mots clés intervient très tôt dans le cycle de veille. Il arrive juste après la désignation des objectifs, lors de la première étape d'identification des

besoins. » (Cell'IE, 2018). Dès cette phase de l'analyse des besoins on s'aperçoit qu'il s'agit de considérer des aspects du travail très précis et qui vont engager toute la suite du processus.

Cette phase préparatoire se traduit par une formalisation des accords sur les principes et les finalités du travail et par des documents qui serviront au travail opérationnel. Les productions réalisées constitueront des supports de médiation entre les interlocuteurs pour vérifier la bonne compréhension mutuelle. C'est un travail d'explicitation intellectuelle et de rapprochement qui se prolonge par la production d'outils conçus ensemble ou pour le moins validés ensemble. Parmi ces outils, le plan de veille aura une importance majeure dans la mesure où il reprend les points essentiels du projet de veille : il définit la problématique, sert de feuille de route et précise les modalités d'organisation (Mesguich, 2018, p. 100). À ce stade il comportera une analyse de l'existant et un diagnostic, les besoins de veille, les axes à surveiller, il sera complété au fur et à mesure pour prendre en compte l'ensemble des étapes du cycle de la veille, de l'analyse des besoins à l'exploitation des résultats de la veille. Le plan de veille a un double rôle : pour l'opérateur c'est un document de référence, pour le collectif c'est un document de cadrage. Il pourra prendre des formes diverses : tableau de bord, fiche projet, carte mentale…

En listant les facteurs de succès d'une veille collaborative, Véronique Mesguich montre bien que cette phase ne se réduit pas à une simple première étape de la veille, mais qu'elle porte potentiellement toute la suite du travail qui sera mené par l'ensemble des participants : « Le secret de la réussite d'un projet de veille collaborative repose sur plusieurs facteurs. Nous avons insisté plus haut sur l'importance capitale de la phase préparatoire, d'où vont découler plusieurs éléments clés : la détermination des objectifs de la veille : il s'agit de fixer des objectifs communs et fédérateurs pour toutes les parties prenantes ; la définition du rôle de chaque collaborateur ; la mise en place de règles communes d'analyse et de traitement (vocabulaire commun, *tags*, types d'informations retenues…) ; une circulation fluide et rapide de l'information : la diffusion d'information en temps réel favorise la mutualisation et les projets communs ; l'animation et la valorisation du réseau de veille : un projet de veille ne peut se passer d'un animateur, dont le rôle consiste à dynamiser et entretenir le réseau. » (Mesguich, 2016)

Synthèse

Si nous transcrivons cette phase dans un tableau, nous dirons qu'il y a une très forte collaboration entre le public destinataire de la veille et le chargé de veille à travers trois rôles

d'explicitation, d'analyse et d'élaboration communes. Le travail d'explicitation vise, pour le public, à préciser ses besoins d'information et, pour le veilleur, à caractériser cette attente informationnelle. Mais ils sont tous les deux engagés dans un travail d'analyse (recherche d'une « intelligibilité mutuelle », construction d'un « répertoire de connaissances » communes) pour élaborer ensemble le dispositif de veille le mieux adapté. Or nous avons vu que pour chacun de ces trois rôles, l'imbrication est telle que la collaboration est proche d'une coopération : une forte interdépendance (sociale et cognitive) qui passe par des « transactions intellectuelles » et par la conception de documents de médiation qui valident le travail de co-construction ou qui formalisent le travail à venir. D'autant plus qu'à ce stade il est indispensable de prendre en compte l'ensemble du processus de veille : bien que cette forme de coopération ne prend pas en charge le travail effectif qui interviendra plus tard, il s'agit bien de travailler à la préfiguration du système de veille qui sera mis en place. Nous retrouvons la notion d' « élargissement des tâches » qui permet, au moins sur un plan conceptuel, d'élaborer en commun le schéma général de la solution de veille.

Tableau 2 : Étape A1, Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités

<table>
<tr><th>Compétences</th><th>Acteurs - Rôles</th><th>Coopérations</th></tr>
<tr><td rowspan="3">comprendre son métier, son organisation, sa culture et sa stratégie
décrypter son réel besoin en termes de veille et les finalités d'une telle opération pour l'entreprise
s'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille</td><td>PublicVeilleurExpliciter</td><td>Collaboration/Coopération</td></tr>
<tr><td>PublicVeilleurAnalyser</td><td>Collaboration/Coopération</td></tr>
<tr><td>PublicVeilleur Élaborer</td><td>Collaboration/Coopération</td></tr>
<tr><td colspan="3">Il s'agit d'une part, de décrire ou de préciser les sujets qui intéressent l'organisme et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects technologiques, juridiques, normatifs et réglementaires, économiques, concurrentiels, sociétaux, etc., et d'autre part, d'identifier les finalités visées par le client.</td></tr>
</table>

A2 Détermination des types d'informations utiles

Nous envisageons cette étape comme une explicitation d'un aspect particulier de la phase précédente, étape qui va permettre de mettre davantage en avant les compétences spécifiques du veilleur.

Toujours dans le cadre d'une collaboration entre le destinataire et le professionnel de la veille, il s'agit ici de préciser quel type d'information est attendu. Cette phase est dans la suite logique de la concertation menée autour des besoins d'information des publics auxquels est

destinée la veille. Mais nous abordons ici plutôt la question de la qualification documentaire des besoins en termes de typologie de l'information. Si nous faisons abstraction de leurs contenus, les données ne sont pas équivalentes, elles se différencient selon différentes facettes d'une même réalité informationnelle. De quel type d'information le public a-t-il besoin ? La thématique n'est pas suffisante pour caractériser ce besoin, encore faut-il préciser sous quel angle cette thématique sera traitée. Des données sur l'actualité du sujet ou selon un aperçu diachronique ? Plutôt dans une perspective scientifique ou technique ? Des données brutes ou une synthèse sur l'état de la question ? L'information perd alors son statut monolithique pour apparaître plus diversifiée selon les divers aspects à partir desquels un sujet peut être traité. Le professionnel de l'information est ici en terre de connaissance, il sait la diversité des typologies de l'information et sera sensible à cette pluralité informationnelle. Des pistes de travail s'ouvriront à lui : faut-il chercher plutôt auprès de tels producteurs d'information, faut-il favoriser tel canal de diffusion en fonction des données recherchées ? Le veilleur ne sera plus seulement dans une disposition d'analyse, mais il pourra mettre en avant la spécificité de son approche documentaire. La coopération se faisait jusqu'à présent en-dehors de ces compétences spécifiquement informationnelles, elle se construit à présent en prenant davantage en compte les particularités professionnelles de chaque intervenant. Deux expertises métiers commencent à se combiner dans une interaction professionnelle.

Car, à ce stade, le veilleur s'appuiera toujours fortement sur les compétences métiers du public avec qui il collabore. Il pourra par exemple demander quelles sont les sources d'information qui sont déjà utilisées, comment les professionnels du secteur d'activité s'y prennent pour chercher l'information dont ils ont besoin, quel est le type de contenu qu'ils recherchent (des exemples pourront notamment jouer le rôle de modèles pour déterminer les types d'informations utiles, comme un gabarit qui permettra de comparer certains contenus trouvés : montrer par l'exemple). Nous voyons dans ce dialogue entre destinataire et professionnel de la veille une forme équilibrée d'échange qui s'apparente à une collaboration entre deux experts : chacun à partir de son domaine d'activité apporte des connaissances et des pratiques qui relèvent de son expertise dans le but de les partager selon une forte interaction. Il s'agit d'une collaboration ponctuelle, certes sans oublier les finalités ultimes de l'activité commune des intervenants, mais la production finale pourrait s'arrêter à ce stade sans que cela ne change en rien leur modalité de travailler ensemble. Nous y voyons donc plutôt une forme de collaboration sur fond de coopération.

Synthèse

À ce stade nous dirons qu'il y a un travail de collaboration entre le public et le veilleur dont les rôles sont un travail d'explicitation plutôt du côté du public et un travail d'analyse plutôt du côté de veilleur. Il s'agit ici de poursuivre le travail de mise en concordance entre ces deux acteurs pour co-construire une « intelligence mutuelle » qui porte cette fois sur un aspect particulier de la veille. L'élément nouveau est le changement de statut du chargé de veille qui se positionne plutôt en tant qu'expert dans son domaine d'activité en mobilisant une culture professionnelle informationnelle et ses compétences info-documentaires.

Tableau 3 : A2, Détermination des types d'informations utiles

Compétence	**Acteurs - Rôles**	**Coopérations**
Accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille	PublicVeilleurExpliciter	Collaboration
	PublicVeilleurAnalyser	Collaboration
Il s'agit de préciser si la collecte doit porter principalement sur des éléments statistiques, des avis d'experts, des supports documentaires,...		

A3 Identification et sélection des sources d'information

Nous abordons cette phase comme un approfondissement de l'étape A2, mais cette fois selon un triple aspect : l'affirmation encore plus forte de l'expertise métier du veilleur, avec la possibilité de partager ce travail entre plusieurs chargés de veille, en faisant intervenir cette fois un autre acteur qui est l'expert du secteur de la veille. Ces nouveaux intervenants vont ajouter des rôles que nous n'avons pas encore rencontrés et remodeler les coopérations telles que nous les avons abordées jusqu'à présent.

Cette phase dite de *sourcing* prolonge naturellement le travail préparatoire qui consiste à définir les axes de surveillance, les finalités et les types d'informations utiles. Il s'agit de parvenir à un corpus de sources d'information formelles ou informelles qui répond au mieux aux besoins d'information, c'est la qualité de ces sources qui va induire la qualité de la veille. Au lieu de relancer des recherches sur le web par exemple, mieux vaut surveiller des sources d'information sélectionnées préalablement (sites, blogs, revues, experts (individus ou institutions), influenceurs sur les réseaux sociaux…) : on considère alors qu'une source est suffisamment pertinente pour l'explorer régulièrement et sélectionner les dernières

publications. L'évaluation de la source se fait ici *a priori* dans la mesure où elle est considérée suffisamment pertinente et fiable par rapport aux objectifs de la veille.

Pour éviter un travail redondant, il sera préférable dans un premier temps de mettre en commun les sources d'information que détiennent à la fois le destinataire de la veille, les experts du domaine et les veilleurs eux-mêmes. Cette mise en commun sera aussi l'occasion d'une confrontation des représentations de chacun des acteurs pour vérifier leur convergence. En ce sens la comparaison des sources constitue un affinement de l'ensemble des opérations visant à définir les finalités de la veille, les axes de surveillance et les types d'information attendus. Plus spécifiquement il s'agira de constituer un premier corpus même modeste mais fiable et adapté au projet de veille, en éliminant les éventuels doublons et en enrichissant ce corpus au fur et à mesure grâce à l'apport de chacun. Cette mise en commun pourra se prolonger par un travail plus individuel pour rechercher des sources complémentaires. Mais ces recherches ponctuelles devront forcément être ponctuées, de façon synchrone ou asynchrone, par des formes de partage pour à la fois éviter un travail redondant et favoriser un enrichissement mutuel des ressources mobilisables. Des outils collaboratifs pourront être utilisés pour partager en continu et en temps réel les contributions de chacun (wiki, carte mentale collaborative, plateforme de partage de signets…).

La question qui est posée porte également sur la recherche d'information collaborative : comment cette activité peut-elle être partagée entre plusieurs intervenants et à quelles conditions peut-elle être efficace ? Une recherche récente a porté sur les problèmes méthodologiques des études qui traitent de la recherche d'informations dans les contextes de collaboration (*Collaborative information seeking*, CIS). Les auteurs de cet article adoptent la définition suivante (Foster) de la recherche collaborative d'information : « the study of systems and practices that enable individuals to collaborate during the seeking, searching and retrieval of information. » [4] (Morten et Preben, 2018, p. 5). Ils constatent les limites des études existantes : une recherche dominée par des études exploratoires, avec une majorité de tests en laboratoire qui ne permettent pas de généralisation, sur des périodes brèves qui ne prennent en compte ni l'évolution des pratiques ni le niveau d'expérience ou d'expertise des participants, des résultats qui fournissent des données sur les comportements mais avec peu d'indications sur les liens entre les motivations, les comportements et les résultats de la recherche collaborative. Finalement, de nombreux aspects de la question restent inexplorés : la recherche

[4] « L'étude des systèmes et des pratiques qui permettent aux individus de collaborer aux moments de l'intention de chercher, de la recherche et de la collecte des informations. »

d'information collaborative manque de modèle partagé sur lequel les études pourraient s'appuyer et qui pourrait être amélioré par les contributions des chercheurs. Le modèle suivant est donc proposé (*Ibid.*, p. 18-19) :

> The model in Figure 4 is informed by the empirical studies in this review but they do not provide a basis from which a model can be systematically derived. We propose the model to stir interest in creating a cumulative basis for research on the triggers and barriers of CIS. The tentative model begins to ask a lot of needed questions: What are the important beliefs, task characteristics and other constructs? How strongly do they influence behavioral intentions and actual CIS behavior? Why? Under which conditions? It is for future CIS research to answer these questions, or reject the model.

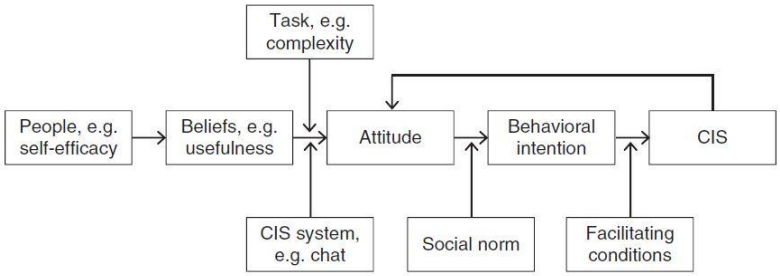


Figure 4.
Tentative model of the factors that give rise to CIS

Nous retenons de ce schéma l'idée selon laquelle les effets bénéfiques de la collaboration interviennent au moment de l'analyse du problème à résoudre ce qui permet d'agir sur le comportement à adopter (quelle démarche de recherche ?). N'est-ce pas la confrontation des représentations liées à la tâche à effectuer qui permet soit d'invalider telle direction de recherche soit de dégager d'autres options qui n'avaient pas forcément été prises en compte individuellement ? Au fond tout se joue avant la recherche d'information elle-même, au moment où il s'agit d'analyser les données du problème, comme si la démarche de recherche utilisée était induite plus ou moins mécaniquement par notre représentation du problème à résoudre. En ce sens les échanges au sein d'une pluralité d'acteurs, et donc grâce aux interactions sociales qui s'y jouent, seraient l'une des conditions pour envisager diversement la tâche à accomplir et finalement pour opter en faveur de la direction la plus appropriée. Dans le domaine de la veille, c'est la complémentarité des visions entre publics, experts et veilleurs qui serait un élément facilitateur des recherches d'information et le gage d'une plus grande efficacité.

Le professionnel de la veille pourra encore s'appuyer sur l'expertise métier des experts qui utilisent déjà des sources d'information qui correspondent à leur champ d'activité. Mais à ce stade le veilleur comptera sur sa propre connaissance des gisements d'information, des

techniques et des méthodes de recherche pour accéder facilement et, si possible, de façon automatisée aux informations les plus actualisées. Son rôle évolue et devient plus déterminant en apportant une plus-value à travers ses compétences info-documentaires. « Le client a de plus en plus souvent la volonté d'être autonome dans sa surveillance, mais se confronte à des difficultés d'identification de sources, de tri et de sélection des contenus qui l'intéressent, problématique récurrente et coûteuse en termes de gestion du temps notamment. Il a aussi le sentiment d'être « envahi » d'informations de qualité et de fiabilité diverses, et il attend un accès à des contenus sélectionnés et agrégés pour lui, pertinents dans son contexte, fiables, faciles d'accès, n'importe où, n'importe quand (mobilité des collaborateurs). » (Lafourcade, 2012, p. 2). La collaboration se poursuit dans le croisement des sources d'information qui constitueront le corpus qui sera l'objet d'une surveillance systématique. Mais ici les compétences plus spécifiquement documentaires sont nécessaires et le rôle du veilleur sera majeur. Les compétences mobilisées jusqu'à présent étaient plutôt transversales (capacité de compréhension et d'analyse des besoins informationnels et de la finalité de la veille), à présent il s'agit de mobiliser des compétences propres aux métiers de l'information : connaissance des moteurs de recherche et des bases de données généralistes ou spécialisées, maîtrise de la méthodologie de la recherche d'information, des langages d'interrogation, des opérateurs de recherche pour réduire le bruit ou le silence documentaires, exploitation des fonctionnalités des outils de recherche.

D'autres compétences spécifiquement documentaires seront mobilisées, notamment celles qui sont liées à l'analyse et à l'évaluation des sources d'information. La sélection des sources n'obéit pas au seul contenu, de nombreux autres critères interviennent. Ici l'analyse prend la forme d'une évaluation : il s'agit d'analyser des sources d'information pour en évaluer la pertinence au regard des objectifs de la veille en vue de sélectionner celles qui répondent au mieux à ces objectifs. Il existe de nombreuses grilles d'analyse qui détaillent finement les différentes composantes et opérations de ce travail (Gurly, 2004). Nous synthétisons la fiche réalisée par l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon « Aide mémoire : évaluation de l'information » (INSA, s.d.) qui explicite les questionnements nécessaires et que nous adaptons aux problématiques de la veille :

- Qualité de l'information : autorité (de l'auteur et de la source pour évaluer la fiabilité de l'information), exhaustivité, fraîcheur de l'information.
- Pertinence de l'information (la qualité de la source n'est pas un gage de pertinence par rapport aux objectifs de la veille) : est-elle en lien avec la thématique de la veille

(relativité), apporte-t-elle de nouvelles connaissances (utilité), est-elle adaptée aux publics et à l'usage visé en termes de contenu mais aussi de format de l'information, texte, infographie, vidéo, son… (utilisabilité) ?

- Qualité éditoriale et ergonomique du site ou des rubriques.

C'est à partir de ce type de grille qu'un travail collectif pourra se mettre en place. Élaboré dans l'idéal de façon collaborative avec toutes les parties prenantes (public, expert, veilleur), cet outil qui formalise les critères communs à utiliser, permettra à chaque intervenant d'effectuer une recherche d'information selon un cadre partagé. Nous voyons ici que la collaboration et les outils produits en commun sont les conditions nécessaires d'un travail individuel et autonome tout en assurant la cohérence d'ensemble.

Plus particulièrement, il s'agit non seulement de sélectionner des sources d'information, mais encore de déterminer le mode de surveillance le plus adapté à ces sources. La définition de la veille proposée par Jean-Pierre Lardy est à ce titre éclairante : « La veille informationnelle est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins d'effort possible en utilisant des processus de signalement automatisés. » (Lardy, 2007). À travers cette définition, l'accent est mis ici sur l'automatisation des activités permettant de surveiller de façon systématique des sources d'information tout en réduisant le temps consacré à ce travail. Cet éclairage permet de mettre en valeur et d'expliciter les apports spécifiques du chargé de veille. Les fonctionnalités de la source d'information permettent-elles d'avoir accès rapidement et si possible de façon automatisée aux dernières informations publiées ? Par exemple sous forme de flux RSS, d'un système d'alerte personnalisable, d'une liste de diffusion ou d'une *newsletter*. Quels sont les modes de surveillance qui peuvent être mis en place lorsqu'un site ne prévoit pas nativement d'accéder automatiquement aux dernières nouveautés ? Par exemple en utilisant un système d'alertes (logiciels ou outil de recherche) qui permet de surveiller des sites avec un paramétrage de la surveillance (fréquence, l'ensemble du site ou seulement certaines pages, filtres de mots-clés pour les sources qui ne correspondent pas exactement au périmètre de la veille, mais dont certains contenus peuvent être pertinents). Un travail très précis devra donc être mené pour déterminer comment collecter au mieux et avec un minimum de surveillance manuelle les données malgré la diversité des sources d'information utilisées. Un plan de collecte pourra être élaboré qui mentionnera pour chaque source les modalités de recueil des données.

À des moments clés il faudra valider ensemble les sources rassemblées. Un nouveau rôle apparaît celui qui consiste à sélectionner. Il s'agit à nouveau de confronter les sources d'information aux objectifs de la veille (analyser pour évaluer la pertinence) en vue de décider quelles seront les sources qui composeront le socle du système de veille. Cette évaluation de l'adéquation des sources avec les finalités de la veille et des besoins des utilisateurs se prolonge alors par un acte de prise de décision. Il semble nécessaire que cette opération puisse être effectuée de façon collective sous la forme d'un accord. Mais cet accord dépasse la simple validation d'un corpus à un double titre. D'une part il apparaît comme **une validation (par rétroaction)** de l'ensemble du travail préalable mené pour parvenir en commun à ce résultat, d'autre part **il engage (par anticipation)** tout le travail de veille à venir dans la mesure où la suite des activités va s'appuyer sur ces sources d'information.

Synthèse

Les trois acteurs clés sont en mesure de participer à l'identification et à la sélection des sources d'information. Et si le chargé de veille joue un rôle majeur en tant que spécialiste de la recherche et de l'évaluation de l'information, il apparaît que ce travail gagnera en efficacité en faisant intervenir de façon collaborative des experts du secteur et en faisant participer activement le public destinataire de la veille pour s'assurer de la cohérence avec les attendus.

Tableau 4 : A3, Identification et sélection des sources d'information

<table>
<tr><th>Compétences</th><th>Acteurs - Rôles</th><th>Coopérations</th></tr>
<tr><td rowspan="3">• Accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille[5]
• Maîtriser les techniques d'investigation auprès des sources formelles (langage d'interrogation des sources électroniques, accès aux réseaux documentaires en France et à l'étranger) et/ou des sources informelles (repérage des organisations et des interlocuteurs idoines, conception d'argumentaires, entretien téléphonique ou en face-à-face)</td><td>VeilleurVeilleurChercher</td><td>Collaboration</td></tr>
<tr><td>PublicVeilleurExpertÉvaluer</td><td>Collaboration</td></tr>
<tr><td>PublicVeilleurExpertSélectionner</td><td>Collaboration</td></tr>
<tr><td colspan="3">Parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentation, experts ou spécialistes, publications périodiques, ouvrages, manifestations professionnelles, acteurs du domaine...), il convient de choisir la ou les sources pertinentes ou accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'organisme en matière de délais, de confidentialité et de coûts</td></tr>
</table>

[5] Nous répétons à ce stade cette compétence déjà signalée à l'étape précédente « A2, Détermination des types d'informations utiles ».

A8 Validation et réajustement

« À l'occasion des validations destinées au réajustement éventuel de la prestation (voir phase A.8), annuellement ou à l'achèvement du contrat, le prestataire évaluera la satisfaction du client, en vue de mener, le cas échéant des actions correctives et/ou préventives. » (Association française de normalisation, 1998, p. 11). Cette opération de contrôle semble clore un processus, mais il nous semble qu'il n'en est rien et qu'elle accompagne plutôt en continu une activité en train de se faire.

Bien que située à la fin du cycle de la veille, cette dernière phase relève selon nous de la même logique que la phase préparatoire. Parce que finalement elle réenclenche le même processus d'interrogation, mais cette fois sur le travail effectué et sur les résultats obtenus, pour permettre d'évaluer si le système répond bien aux besoins réels des publics : l'analyse de situation et le diagnostic ont-il été effectués correctement, les types d'information sont-ils en phase avec ce qui est attendu, les sources d'information sélectionnés sont-elles suffisamment pertinentes par rapport aux finalités de la veille, la gestion du projet est-elle efficace et répond-elle aux objectifs fixés ? D'autres questionnements porteront sur les étapes qui seront analysées plus loin (pertinence de la sélection des informations, de leur traitement, des livrables et des modalités de communication des résultats de la veille). C'est le schéma de la boucle de la veille sans cesse réitérée qui veut que le dernier stade du travail devienne le premier moment d'un travail recommencé. Mais ce n'est pas une stérile et mécanique répétition. La reprise de l'activité porte avec elle l'expérience accumulée et les premiers résultats de la veille pour non pas répéter, mais plutôt pour renouveler le travail en le réajustant si cela s'avère nécessaire. L'activité de veille est moins une boucle qu'une progression en spirale dans un objectif d'amélioration continue.

D'autre part, cette façon de reprendre à la fin d'un cycle le chemin du recommencement est révélatrice du processus de la veille. S'il faut réinterroger toutes les activités qui ont conduit au résultat obtenu, il est nécessaire d'adopter une vision englobante de l'ensemble du processus. L'activité a beau se décomposer en tâches particulières assignées éventuellement à des opérateurs différents, son évaluation effective suppose de prendre en compte toutes ses composantes. On peut penser que le professionnel de la veille est le garant de cette cohérence globale. Mais s'il joue un rôle déterminant, il ne saurait être le seul à évaluer l'efficacité de la veille ou à identifier l'étape du processus où il convient de réajuster telle procédure. L'ensemble des intervenants de la veille, des opérateurs aux publics destinataires, sont appelés à participer

à ce travail d'évaluation selon leur position respective. Ne retrouve-t-on pas alors toutes les caractéristiques de la démarche coopérative ?

- une co-intervention qui prend en compte l'ensemble des opérations, de la conception à la réalisation
- une forte intégration de chaque opération au service de la production finale qui assure la cohérence et l'efficacité du travail

Dans le cas d'un travail de veille, c'est sn schéma spiralaire, garant d'une évaluation récurrente, qui oblige à travailler de façon coopérative. C'est parce qu'il faut analyser l'ensemble des composantes du processus qu'une mise en commun est indispensable. Nous avions identifié dans la phase préparatoire de la veille une forme de travail coopératif du fait de la nécessité de concevoir entre le public destinataire de la veille, l'expert et le veilleur une représentation commune des besoins et des finalités du processus de veille. Mais c'est au moment de cette phase de validation et de réajustement du travail effectué que la coopération se réalise pleinement, lorsque l'ensemble des activités menées sont réévaluées en faisant intervenir toutes les parties prenantes de la veille. En précisant que ce rôle d'évaluation qui lie tous les acteurs n'a pas le même sens que le travail d'évaluation des sources d'informations de l'étape A3. L'analyse dont il est question ici ne porte pas sur le même objet et n'a pas la même portée ni la même finalité :

- l'évaluation d'une source vise à l'analyser pour juger si elle répond aux critères explicités au préalable dans le contexte d'une opération ponctuelle : la décision consiste à la retenir ou à l'exclure
- l'évaluation du système de veille prend en compte l'ensemble du processus pour le valider ou pour réajuster l'une de ses composantes : la vision est globale et vise à intervenir dans un but d'amélioration continuelle

C'est cette prise en compte de l'ensemble du processus dans une approche systémique qui nous incite à qualifier le travail commun de coopération entre tous les intervenants de la veille : expert, public et veilleur. Tous les acteurs, à travers les rôles qu'ils jouent, sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement la qualité de l'activité de veille (l'intégration de l'activité individuelle dans une action commune). L'évaluation du système doit donc tenir compte de tous ses constituants, à la fois les acteurs, la pertinence de leurs rôles et

leurs interactions. Or cette analyse, qui se doit d'être à la fois précise et englobante, ne pourra être menée sans la participation de tous acteurs dans une réflexion commune.

Synthèse

Nous avons souligné la place singulière de cette phase dans le processus de veille. Si elle apparaît chronologiquement en fin de cycle, elle s'apparente plutôt au travail de forte concertation qui marque les étapes rassemblées dans notre premier groupe et elle est très proche de la première étape qui consiste à définir les différentes composantes du système de veille. Nous retrouvons notamment la même posture d'analyse d'une situation professionnelle afin de l'évaluer, ici dans un but d'amélioration. Les ajustements éventuels à mettre en œuvre résultent du décalage qui peut être constaté entre le modèle théorique construit (le nominal) et les retours de la pratique effective (le réel) : il faut alors réinterroger l'ensemble du processus pour répondre au mieux aux objectifs attendus. Or ce travail ne peut être mené qu'en consultant tous les intervenants.

Tableau 5 : A8, Validation et réajustement

Compétence	**Acteurs - Rôles**	**Coopérations**
Alerter le client, en tant que de besoin en dehors des périodicités de restitution convenues dans le contrat, de toute information captée et jugée potentiellement critique	PublicVeilleurExpertÉvaluer	Coopération
La communication des résultats peut être l'occasion d'un ajustement par approfondissement et/ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.		

L'analyse de ces quatre premières phases nous conduit à des formes différentes de coopération selon la nature des opérations et les rôles portés par chacun des acteurs. Mais nous décelons une constante dans toute ces activités : toutes engagent des choix qui auront des incidences sur la suite du travail de veille. Elles portent en puissance toutes les composantes de la veille et en sont comme le fondement. Toutes participent d'un travail préparatoire et leur enjeu dépasse le strict cadre d'une action ponctuelle. Il nous semble que c'est pour cette raison que c'est à ce moment que la collaboration entre les intervenants doit être la plus dense jusqu'à s'approcher d'une coopération prenant en compte les interactions entre tous les aspects de la veille.

De la veille effective aux produits de la veille : une co-production à dominante collaborative

Comme pour les quatre premières étapes du cycle de la veille, nous réunissons dans ce deuxième groupe d'activités les quatre étapes suivantes en associant aux objectifs de chacune d'elles les compétences requises telles qu'elles apparaissent dans la norme AFNOR (Association française de normalisation, 1998, p. 8-9).

Tableau 6 : Étapes de la veille, objectifs et compétences associées

A4 – Collecte et sélection des informations
Objectif : La collecte des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable. Le prestataire prendra soin de donner le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.
Compétence requise : *Aucune compétence listée dans la norme ne semble pourvoir être associée à cette étape.*
A5 – Traitement/analyse des données collectées
Objectif : Il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique,...).
Compétence requise : interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse les mieux adaptées au thème de la veille, à sa finalité et au coût de la prestation (sans être exhaustif, citons les techniques suivantes : analyse d'avis d'experts, analyse financière, analyse marketing, analyse fonctionnelle, analyse des jeux d'acteurs, prospective, etc.)
A6 – Synthèse et mise en perspective
Objectif : Il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organisme.
Compétences requises : • interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse les mieux adaptées au thème de la veille, à sa finalité et au coût de la prestation (sans être exhaustif, citons les techniques suivantes : analyse d'avis d'experts, analyse financière, analyse marketing, analyse fonctionnelle, analyse des jeux d'acteurs, prospective, etc.)[6] • restituer l'information traitée de manière intelligible et sous un angle opérationnel pour le client et adapté à la culture de son organisme
A7 – Communication des résultats de la veille
Objectif : Cette communication périodique peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc.
Compétence requise : *Aucune compétence listée dans la norme ne semble pourvoir être associée à cette étape.*

[6] Nous répétons cette même compétence déjà signalée pour l'étape A5.

Collecte et sélection, analyse et traitement, synthèse et communication des contenus pertinents de la veille : nous réunissons ces quatre étapes pour les raisons suivantes :

- après les opérations de définition et de mise en place du système de veille, les quatre étapes suivantes relèvent toutes de l'activité effective de veille assurée principalement par les chargés de veille
- d'autre part elles renvoient à des formes variées d'analyse de l'information pour sélectionner l'information à retenir (A4) et pour l'organiser (A5) en vue d'une exploitation selon les besoins des destinataires (A6)
- enfin, l'étape A7 est l'aboutissement de l'ensemble de ces opérations pour une communication du résultat de la veille auprès des publics cibles

Comme pour le premier regroupement, nous voyons dans ces tâches successives une forte homogénéité à la fois dans les activités et dans les objectifs. Nous verrons quels sont les différents intervenants tout au long de ces phases et comment ils peuvent s'organiser pour travailler ensemble.

A4 – Collecte et sélection des informations

Nous distinguerons deux types d'opérations durant cette phase, d'une part celle qui consiste à collecter les données en vue d'alimenter le système de veille, d'autre part celle qui consiste à sélectionner les contenus qui répondent aux objectifs de la veille. Cette distinction relève à la fois de la spécificité des tâches de chacune de ces opérations et des finalités à l'œuvre dans ces opérations.

La collecte des données consiste à surveiller, à recueillir et à stocker les contenus qui, à ce stade, sont considérés comme potentiellement utiles. La phase préparatoire à la mise en œuvre du système de veille, notamment à travers l'outil central que constitue le plan de veille, doit avoir prévu la ou les façons de procéder pour collecter de manière systématique les données ainsi que les outils pour les stocker : comment être informé des nouveautés diffusées sur les sources d'information surveillées, comment les conserver dans un espace de travail, comment les rendre visibles aux opérateurs chargés de les exploiter ? Ce sont les trois questions auxquelles il faut répondre. Nous distinguerons deux cas de figure complémentaires : la collecte automatisée et la collecte non automatisée.

« La collecte des contenus utiles pour la veille peut s'effectuer selon différentes modalités. La collecte sur le Web passe généralement par un ou plusieurs outils automatisés, basés sur des flux RSS et alertes mots clés paramétrés en fonction des critères établis lors de la phase préparatoire. » (Mesguich, 2016). La récupération des données se fait alors automatiquement dans la mesure où l'analyse a déjà été effectuée au préalable à travers les méthodes et les outils utilisés pour filtrer l'information (qu'ils soient intégrés à la solution de veille ou qu'ils soient associés par l'utilisation d'applications diverses) :

- fils RSS d'un site web si la source est suffisamment pertinente pour être moissonnée intégralement ou, pour les sources qui ne correspondent pas exactement ou intégralement au périmètre de la veille, en associant à ces fils RSS des filtres variés (mots-clés ou autres critères) pour collecter uniquement les contenus attendus
- système d'alertes qui permet de recevoir une notification pour chaque nouvelle publication dans une base de données ou une plateforme en ligne ou pour chaque modification de pages web surveillées en fonction d'une thématique suivie (*monitoring*)
- abonnement à des newsletters permettant de recevoir le dernier numéro paru directement sur une boîte mél ou une notification par courrier électronique pour consulter en ligne la dernière publication

Dans cette situation il s'agit de collecter les données en mode PUSH, lorsque l'information utile a pu être suffisamment identifiée (directement ou à travers l'utilisation de filtres) et qu'elle peut être récupérée sans la moindre intervention humaine. Concernant le travail collectif qui a présidé à cette opération de collecte, nous sommes dès lors renvoyés à la phase A3 de *sourcing* dans la mesure où c'est à ce moment que les sources ont été sélectionnées en fonction des procédures automatisées de collecte et des possibilités de paramétrage des outils de surveillance selon les attendus du projet de veille. La collecte, dans ce cas de figure, est la résultante mécanique de ce travail collaboratif en amont qui associait le public, le chargé de veille et l'expert. Dès lors l'opération de collecte en lui-même n'engage aucune intervention humaine et encore moins une organisation collective du travail. Le système mis en place doit être en mesure de s'appliquer à un maximum de situations à travers des routines (au sens informatique, c'est-à-dire un traitement selon une séquence d'instructions en vue de traiter une tâche spécifique) qui correspondent aux contextes et aux pratiques les plus courants.

Mais la collecte des données ne peut pas être toujours automatisée. Cette situation se produit dans deux circonstances : soit le processus de veille n'intègre pas cette fonctionnalité

(mais cette éventualité ne devrait pas se produire dans le contexte d'une veille professionnelle qui doit s'efforcer d'automatiser cette tâche) soit il s'agit d'intégrer dans le système de veille des contenus trouvés de façon informelle, selon des modalités non prévues, non-automatisables ou à la marge. Ce sont par exemple les informations recueillies au cours d'échanges interpersonnels (conversations avec des experts ou participation à des rencontres et des événements professionnels) ou dans le cadre découvertes imprévues (sérendipité) au gré des activités professionnelles ou dans le cadre de la sphère personnelle. Un billet récent publié sur le site de la société de veille *Scope* donne des conseils pour organiser la veille dite « terrain » : « la veille peut être alimentée par des informations provenant du terrain, remontées par des collaborateurs, des partenaires, des fournisseurs… Bien que souvent temporaires et s'apparentant à des "signaux faibles", les informations "terrain" sont précises et ciblées. Elles apportent un complément de valeur à votre action de veille interne. » (Lory, 2019). L'objectif de cette « veille terrain » est de compléter la veille interne par les remontées d'information des opérateurs au plus près des activités d'une organisation. Les conseils pour incorporer ces données s'apparentent finalement à la mise en place d'une veille : constituer un réseau de collaborateurs autour d'un animateur dont le rôle est d'organiser en amont le travail (types d'information souhaités, sources d'information), sensibiliser les collaborateurs à ce travail, élaborer les outils pour faciliter le recueil d'information, organiser l'analyse des informations récoltées. Mais le point essentiel consiste à intégrer au mieux ces contributions au système de veille général en créant des liens avec les diverses informations quelle que soit leur provenance : les outils devront permettre d'insérer et de stocker les contenus dans le système d'information pour enrichir la veille. Si cet aspect est très connoté (il s'applique particulièrement au contexte de veille concurrentielle), il est présent dans toute forme de veille et quel que soit le secteur d'activité : les échanges personnels sont une source d'information inestimable, ils renseignent sur les perceptions des acteurs et sont susceptibles d'approcher des enjeux qu'il serait difficile d'appréhender à partir de données impersonnelles.

Le système de veille doit donc être conçu pour intégrer ces contenus repérés selon des procédures les plus diverses possibles, à la fois en termes d'outils logiciels et en termes d'organisation de travail. Mais c'est aussi permettre à des collaborateurs divers (en l'occurrence des experts métiers) d'avoir accès et d'alimenter le système de veille selon une logique collaborative pour enrichir le travail de collecte en multipliant les points de vue et donc les éclairages sur une question. Nous retrouvons ici le travail collaboratif que nous avons défini comme une mise en commun sur une activité circonscrite pour apporter une plus-value

informationnelle. Ces intervenants devront avoir néanmoins une information suffisante à la fois sur ce qui leur est demandé et sur les finalités de la veille pour y participer efficacement. Car dans le contexte d'une collecte non automatisée se pose la question des informations qu'il s'agit de sélectionner pour alimenter la veille.

C'est à ce moment qu'intervient l'autre opération qui consiste, après la collecte des données, à sélectionner celles qui entrent véritablement dans le champ de la veille : que ce soit pour les données recueillies de façon informelle ou de façon automatisée, il faut opérer une analyse pour déterminer si la donnée correspond bien à ce qui est attendu. La sélection est une opération qui se déroule schématiquement en deux temps : elle relève tout d'abord d'une analyse de contenu (de quoi est-il question ?) pour déterminer l'intérêt de ce contenu en fonction des objectifs de la veille (est-ce suffisamment utile pour être conservé ?). Or cette opération qui relève tout d'abord de l'analyse, si elle peut être préparée par des outils informatiques et des procédures automatisées, renvoie finalement à une intervention humaine. Il s'agit de prendre connaissance des données qui sont potentiellement utiles pour déterminer celles qui seront réellement exploitables par le public final. C'est le statut de la donnée collectée qui en définitive doit être modifié : quelles données passeront au statut d'information auprès des publics concernés par la veille ?

Nous retrouvons l'opération de tri qui mobilise toutes les procédures déjà décrites plus haut à travers les grilles d'analyse et les critères de sélection selon les besoins du public. Ces outils sont-ils suffisants pour que le chargé de veille puisse se déterminer ? Encore que le processus d'évaluation n'est pas mécanique : les documents de cadrage et d'aide à la décision donnent des indications, mais il faut encore en assimiler l'esprit et donc s'immerger dans le contexte informationnel de la veille. Nous voilà donc renvoyés aux objectifs de chacune des phases A1 à A3 : définition des axes de surveillance et des finalités, détermination des types d'informations utiles, identification et sélection des sources d'information. L'analyse ne portant plus ici sur des objectifs généraux de la veille ou sur l'évaluation de la pertinence de sources d'information mais sur le fait de se déterminer si des contenus particuliers récoltés répondent suffisamment aux objectifs généraux de la veille. Les critères à appliquer seront pourtant les mêmes : qualité et pertinence de l'information au regard des objectifs de la veille, qualité éditoriale ou ergonomique s'il s'agit de pages web. Si la situation et les objectifs sont comparables les acteurs et le contexte sont différents : il ne s'agit plus de faire intervenir toutes les parties prenantes que sont le public, l'expert et le veilleur. Cette fois c'est à partir des documents de travail qui auront été élaborés au moment de la phase préparatoire (consignes et

grille d'analyse de contenu) que le chargé de veille sera en capacité de retenir ou de rejeter une information. Le rôle d'explicitation n'est plus porté par le public, il est comme incorporé et restitué dans les outils qui formalisent les finalités de la veille et les critères de sélection des contenus, au même titre que les experts ne seront pas réellement mobilisés à ce stade de l'analyse : les compétences de ces experts auront été consignées dans des documents de travail (les artefacts signalés dans la première partie).

De deux choses l'une, soit le système mis en place permet au chargé de veille de se déterminer soit ces consignes ne suffisent pas. Dans le premier cas de figure les documents de travail élaborés sont suffisants soit il est nécessaire d'échanger avec des collègues, éventuellement avec des experts, donc de mobiliser un travail conjoint pour analyser ensemble le problème. Si ce n'est pas suffisant, il conviendra de réinterroger les opérations en amont à travers l'étape A8 « Validation et réajustement » pour déterminer ce qu'il convient de préciser ou de corriger pour permettre au chargé de veille de répondre à un questionnement ponctuel et, au-delà, de travailler en autonomie. Le système de veille doit donc faire place aussi aux circonstances nouvelles qui introduisent une rupture, lorsque se produit une situation irréductible aux cas de figure déjà identifiés et normalisés. En d'autres termes, lorsque le système mis en place ne permet plus de répondre à une interrogation qui relève d'une opération de décision, il faut revenir aux fondamentaux : réinterroger les principes de la veille en question et faire appel éventuellement à tous les acteurs qui y contribuent. Il ne s'agit pas de solliciter au quotidien l'ensemble de ces acteurs (le système de veille et son efficacité doit être prévu pour minimiser ce genre de situation), mais de constater qu'en cas de difficulté, c'est l'ensemble de la chaîne qui doit être sollicitée (en sachant que les difficultés sont diversement problématiques et que parfois un simple échange avec un collaborateur permet de résoudre une difficulté ponctuelle : un chargé de veille, un expert - le public ne sera sollicité qu'en cas de problème majeur qui porte sur la finalité même de la veille). Mais le fait est là : la difficulté, réinterroge en puissance l'ensemble du système de veille et donc mobilise un groupe d'acteurs plus ou moins important pour intervenir ensemble.

« Au cours de cette phase, la collecte peut être répartie entre plusieurs veilleurs, selon une distribution géographique ou thématique. (…) Dans le domaine de la veille technologique, les plates-formes collaboratives spécialisées dans la gestion et le partage d'articles scientifiques (Researchgate, Zotero, CiteUlike…), ainsi que les réseaux de blogs créent de nouvelles convivialités entre chercheurs et induisent des usages innovants. De façon plus générale, la pratique du *bookmarking* social (Diigo) ou de la curation collective (Scoop it, Pearltrees…)

remet l'intelligence collective et le filtre humain au cœur de la gestion des connaissances, et suscite de nouveaux enjeux épistémologiques. » (Mesguich, 2016). Nous reprenons cette forme de répartition du travail mais dans deux circonstances :

- au moment de la collecte des données lorsque cette opération n'est pas automatisée, des veilleurs et/ou des experts peuvent s'associer pour mettre en commun et mutualiser des contenus autour d'une thématique, chacun disposant de ses sources d'information. Mais dans ce cas des chevauchements et des redondances risquent de se produire : cette pratique renvoie plutôt à des pratiques sociales de curation de contenu autour de centres d'intérêt communs. Ou encore, toujours dans le cadre de la collecte des données, lorsque que l'on s'efforce d'intégrer dans le processus de veille des données issues de sources externes à partir desquelles il n'est pas possible d'automatiser l'extraction de contenus (« veille terrain » ou découverte de données à la marge)
- ou bien au moment de la sélection des données lorsqu'il peut y avoir une hésitation sur la pertinence des contenus collectés. Le croisement des points de vue entre chargés de veille et experts pourra être alors une aide déterminante et, à terme, améliorer les paramètres de la veille (affiner des critères de sélection, clarifier les besoins d'information par rapport à des données inédites, proposer de nouveaux objectifs à la veille au regard d'événements à fort enjeu). C'est lorsque la situation fait intervenir le non-attendu en rupture avec les modalités habituelles de travail que cette discontinuité oblige à repenser les pratiques mises en place et parfois le processus même de travail.

Dans ces deux cas de figure nous avons affaire à un mode de travail collaboratif entre chargés de veille et experts. À l'exception de ces deux situations, le mode collectif de travail semble plus efficace à condition d'organiser la collecte des données et de mettre en place des procédures et des outils pour permettre aux chargés de veille de travailler de façon autonome à partir d'une répartition des données collectées, par exemple en partageant les sources d'information surveillée (la façon la plus simple d'éviter le recoupement du travail sur les mêmes données, bien qu'une information peut être présente dans plusieurs sources). Cette répartition pourra être arbitraire ou, si le système le permet, prendre en compte une répartition des thématiques ou des sources d'information selon les compétences spécifiques des intervenants. Certaines solutions de veille permettent par exemple d'explorer le web à partir

d'équations de recherche relatives à des axes de surveillance spécifiques pour créer des profils d'exploration : les résultats apparaissent ainsi selon une catégorisation facilement partageable entre plusieurs chargés de veille sans risque de chevauchement.

Ce sont donc ces questions autour du travail collaboratif qui vont déterminer le choix de l'outil le plus approprié pour stocker et partager les données collectées. S'il s'agit de favoriser les échanges entre les opérateurs, tous les intervenants devront avoir accès aux ressources qui auront été collectées. Le développement des plateformes de partage de signets et des pratiques de *social bookmarking* s'inscrit dans cette logique : l'essor de ces outils dédiés pour archiver et organiser des favoris et leurs fonctionnalités de travail collaboratif permettent de créer facilement des groupes de travail pour sélectionner, commenter et partager des contenus. La question de l'outil de stockage des données est donc essentielle, non pas d'un point de vue technique (quel est l'outil de stockage qui sera adopté, est-il intégré à la solution de veille utilisée ?), mais par rapport aux fonctionnalités nécessaires pour permettre un partage des contenus dans le cadre d'un travail collectif. Les données collectées doivent pouvoir être sauvegardées et partagées entre plusieurs intervenants pour résoudre les difficultés qui peuvent se présenter. Ce n'est pas l'outil qui crée la collaboration (les outils en eux-mêmes ne sont pas collaboratifs), il ne fait que permettre le partage des informations pour susciter la concertation entre plusieurs acteurs. C'est alors que l'outil de stockage et ses fonctionnalités prendront tout leur sens. Au fond la collecte est une forme de mutualisation des données : mettre en commun les ressources pour mieux mettre en commun des capacités d'échange et de travail.

Synthèse

Que ce soit dans l'opération de collecte des données ou de sélection des informations, c'est toujours au moment d'un questionnement que l'on mobilisera un travail de collaboration pour traiter une question qui n'a pas pu être réglée par les consignes de travail, soit en mobilisant un chargé de veille soit un expert pour susciter un échange. La collaboration apparaît dans le contexte d'une résolution de problème. En-dehors de cette situation c'est le travail collectif qui prévaut, les activités de collecte et de sélection pouvant être menées en parallèle par une équipe de veilleurs.

Nous n'avons pas pu associer des compétences spécifiques à cette phase : non pas que des compétences ne sont pas à l'œuvre, mais parce que ce sont les mêmes compétences que nous avons situées en amont. Le tableau ci-dessous synthétise les éléments constituants de la phase A4. Contrairement aux autres tableaux les compétences ne sont pas spécifiquement liées

à cette phase : elles renvoient aux compétences requises durant les phases A1, A2 et A3 et plus particulièrement dans les situations problématiques. Concernant les rôles, nous retrouvons ceux-là même qui s'appliquent aux phases antérieures et qui consistent à analyser, évaluer et sélectionner, à la différence près que ces actions ne portent plus sur des sources d'information mais sur des contenus issus de ces sources pour déterminer s'ils répondent aux attendus de la veille.

Tableau 7 : A4, Collecte et sélection des informations

<table>
<tr><th colspan="2">Compétences</th><th>Acteurs - Rôles</th><th>Coopérations</th></tr>
<tr><td rowspan="3">A1</td><td rowspan="3">• comprendre son métier, son organisation, sa culture et sa stratégie
• décrypter son réel besoin en termes de veille et les finalités d'une telle opération pour l'entreprise
• s'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille</td><td>VeilleurVeilleur AnalyserÉvaluerSélectionner</td><td>Collectif/Collaboration</td></tr>
<tr><td rowspan="3">VeilleurExpert AnalyserÉvaluerSélectionner</td><td rowspan="3">Collaboration</td></tr>
<tr><td>A2</td><td>• accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille</td></tr>
<tr><td>A3</td><td>• accéder à une large diversité de sources (formelles et informelles) et savoir sélectionner les sources adéquates par rapport au thème de la veille
• maîtriser les techniques d'investigation auprès des sources formelles (langage d'interrogation des sources électroniques, accès aux réseaux documentaires en France et à l'étranger) et/ou des sources informelles (repérage des organisations et des interlocuteurs idoines, conception d'argumentaires, entretien téléphonique ou en face-à-face)</td></tr>
<tr><td colspan="4">La collecte des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable. Le prestataire prendra soin de donner le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.</td></tr>
</table>

A5 – Traitement/analyse des données collectées

Une fois collectées et validées pour être sélectionnées, les données sont devenues des contenus susceptibles d'intéresser le public de la veille. Mais il ne s'agit pas simplement de transmettre l'information telle qu'elle a été reçue. Elle sera l'objet d'un traitement qui vise à en

faciliter l'appropriation et l'exploitation et, en définitive, qui lui donnera du sens. Cela passe par des opérations qui consistent à intégrer cette information dans un contexte informationnel organisé qui apportera une plus-value. La nature de ce traitement intellectuel (quel niveau d'analyse, quel traitement, quelle forme) a déjà été prévu dans le plan de veille en fonction des attentes et des besoins des publics visés.

Ce contexte informationnel peut prendre différentes formes mais il consiste toujours à organiser les contenus pour en faciliter l'intelligibilité. Le classement en est l'une des formes privilégiées. Dans son texte « *Penser/Classer* », Georges Perec établissait un lien étroit entre l'acte de penser et celui de classer : « Que signifie la barre de fraction ? Que me demande-t-on, au juste ? Si je pense avant de classer ? Si je classe avant de penser ? Comment je classe ce que je pense ? Comment je pense quand je veux classer » (Perec, 2015, p. 153). La barre de fraction désigne en fait deux opérations consubstantielles : le fait de classer consiste à mettre en œuvre des catégories, catégories qui permettent précisément de distinguer ce qui est différent et de de rassembler ce qui est identique et qui fonctionnent comme une grille de lecture et de compréhension. Il s'agit de « cataloguer, classer, classifier, découper, énumérer, grouper, hiérarchiser, lister, numéroter, ordonnancer, ordonner, range, regrouper, répartir » (Perec, 2015, p. 154). Classer/Penser consiste à créer des taxonomies pour mettre en ordre le réel. Déjà la méthode dichotomique pratiquée par Socrate est l'opération qui, selon une série de divisions et de subdivisions, permettait de guider le raisonnement de ses interlocuteurs par des discriminations successives. Aristote, lui, distinguait le forme générique (qui appartient au genre) et la forme spécifique (qui appartient à l'espèce). Nous retrouvons cette même terminologie pour distinguer dans le vocabulaire des thésaurus le Terme Générique et ses subdivisions spécifiques.

Selon la grille d'analyse de Manuel Zacklad (Zacklad, 2018), cette façon de procéder correspond à la première époque du développement des sciences de l'organisation des connaissances (SOC)[7] marquée par les savoirs classiques et une organisation documentaire à travers les outils de classification et d'indexation issus de la bibliothéconomie. L'auteur regroupe, sous l'appellation « SOC symboliques », à la fois toutes les taxinomies scientifiques spécialisées (qui remontent aux écrits des philosophes de l'Antiquité, Aristote par exemple), les systèmes généralistes de classification (CDD, CDU, classification à facettes…) et les systèmes

[7] Les deux autres époques (qui ne s'excluent pas et ne se situent pas sur un plan hiérarchique) sont caractérisées d'une part par les usages d'internet et du web 2.0 (« dispositifs diffusionnels » en flux d'information fortement marqués par l'interactivité et la « désintermédiation »), d'autre part par la logique transmédia qui combine des dimensions digitales et physiques pour une expérience utilisateur élargie.

d'indexation, termes contrôlés, thésaurus de spécialité, terminologies, ontologies… Dans tous les cas il s'agit de mettre en ordre de manière systématique la connaissance dans un domaine spécialisé ou de façon plus encyclopédique. C'est ce qu'il nomme ailleurs la « documentarisation » : « Les attributs qui permettent la documentarisation sont notamment des ressources terminologiques constituant des Systèmes d'Organisation des Connaissances (SOC) plus ou moins génériques et formels. Les Systèmes d'Organisation des Connaissances regroupent les vocabulaires contrôlés, les thésaurus, les ontologies formelles et sémiotiques, les folksonomies... qui permettent de classifier un fragment de production sémiotique ou un document. » (Zacklad et al., 2008, p. 3).

Les méthodes de classement dans le secteur info-documentaire sont nombreuses, mais elles consistent toujours à qualifier une information : à la fois caractériser (attribuer des caractéristiques à une information sous forme d'annotation pour l'identifier) et valoriser (compléter ou enrichir une information en apportant une valeur ajoutée). Par exemple en attribuant des *tags* à chacun des contenus en fonction des sujets abordés : ces *tags* joueront un rôle de marqueur pour, à la fois, regrouper les informations qui traitent d'un même sujet et pour les retrouver à travers un identifiant unique. Le fait d'attribuer des mots-clés à un contenu permet de filtrer les informations et donc d'accéder à un ensemble de données qui traitent d'un sujet et qui sont susceptibles de répondre à des centres d'intérêt ou d'intéresser un profil d'utilisateurs. La pratique de l'indexation personnelle (*folksonomie*) pratiquée individuellement ou par une communauté en est un autre exemple. Mais pour que ce travail soit véritablement efficace on utilisera plutôt une liste d'autorité contrôlée qui permettra une plus grande cohérence en évitant de multiplier les points d'accès terminologiques à l'information. Les langages documentaires (plan de classement, classification, thésaurus) ont précisément pour rôle de structurer l'information. Ces opérations pourront être assistées avec des outils d'analyse et de traitement de l'information qui permettent par exemple de faire ressortir des mots-clés ou de réaliser des résumés (fouille de texte ou *text mining*) ou encore avec des outils de cartographie de l'information (*mind mapping*) pour construire des cartes mentales ou heuristiques à partir de nuages de mots-clés. Nous n'aborderons pas ici les solutions plus sophistiquées qui utilisent l'Intelligence Artificielle ou la datavisualisation qui selon nous mettent en œuvre un autre type d'analyse : cet aspect sera abordé dans la partie suivante.

Dans tous les cas il s'agit de structurer les informations dans un système de représentation d'un champ de connaissance permettant de situer et d'organiser ces informations. Or cette intégration passe par une transformation de l'information pour, à la fois, faciliter

l'accès au contenu (liste de mots-clés, plan de classement) et l'organiser dans un ensemble plus vaste de la connaissance. L'objectif étant de permettre à l'utilisateur final d'explorer une collection d'informations pour être en mesure d'établir des correspondances, des liens, des articulations, des oppositions. Le traitement des informations recueillies est une mise en forme intellectuelle qui consiste, au sens propre, à mettre l'information sous une autre forme. Or ce travail est spécifiquement l'objet de l'analyse documentaire.

L'analyse documentaire consiste à prendre connaissance d'un contenu et à en dégager l'essentiel pour le reformuler. L'indexation est un travail d'identification des sujets abordés dans un document en langage naturel pour les reformuler dans un langage documentaire (indices d'une classification, liste de vedettes-matières, descripteurs d'un thésaurus…). C'est un transfert d'information dans un langage codifié, en quelques sortes un déplacement. Dans un autre registre, la réalisation d'un résumé, quelle que soit la nature de ce résumé (mis à part les résumés critiques), relève de la même opération : il s'agit d'un travail de condensation pour parvenir à une formulation différente pour au fond dire la même chose. Il s'agit d'une reformulation tout en conservant le sens : c'est le propre du résumé que de ne pas dire autre chose que le texte initial. C'est une forme de traduction : transposer l'information sous une autre forme. Il ne devrait y avoir aucune interprétation (qui suppose une intervention forte de celui qui interprète), on reste au plus près de ce qui est dit par l'auteur (on ne s'y substitue pas) afin que le public puisse avoir une représentation des sujets abordés sans avoir à consulter le document primaire. « Un résumé est une présentation courte (écrite ou orale) qui vient après une analyse de l'information donnée. Il consiste en la condensation du contenu d'un document, et contient ce qui est jugé essentiel dans ce contenu. Le résumé est ou fait partie d'un document secondaire (tandis que la synthèse est un document tertiaire). » (APDEN, 2018a). Nous reviendrons sur la différence entre résumé et synthèse : à ce stade, la norme AFNOR met sur le même plan résumé, classification et synthèse à partir de l'analyse documentaire : « Il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique,...) ». Le résumé a cependant un statut particulier par rapport au travail de classification ou d'indexation : si le résumé vise à reformuler le contenu d'un document, il ne sert pas à l'organiser dans un champ du savoir. Résumer consiste à synthétiser un texte en ne retenant que l'essentiel. En ce sens il se rapproche du travail de synthèse qui sera analysé dans la phase suivante (A6 – Synthèse et mise en perspective).

La norme AFNOR fait également référence à l'opération d'interprétation comme compétence requise pour analyser l'information (« interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse les mieux adaptées au thème de la veille, à sa finalité et au coût de la prestation » (Association française de normalisation, 1998, p. 9). Nous conservons la notion d'interprétation pour une autre phase de l'analyse de l'information qui interviendra plus tard dans le cycle de la veille. S'il y a une part d'interprétation dans l'analyse documentaire (au sens où l'analyste ne peut se départir de toute intervention personnelle), cette part doit nécessairement être limitée au maximum. Nous nous en tenons pour l'instant au traitement de l'information qui consiste à l'organiser dans une classification qui selon nous est proche d'un travail de traduction.

Rappelons le beau titre de Umberto Eco qui caractérise selon lui le travail de traduction : « dire presque la même chose ». Dans l'introduction, Umberto Eco se demande ce que signifie traduire. Or ce n'est jamais dire la même chose dans une autre langue, ce serait sans doute faire de l'acte de traduction une simple redite comme une équivalence mécanique et oublier aussi la résistance qu'offrent les langues elles-mêmes. « Voici le sens des chapitres qui suivent : tenter de comprendre comment, tout en sachant qu'on ne dit jamais la même chose, on peut dire *presque* la même chose. À ce stade, ce qui fait problème, ce n'est pas tant l'idée de la *même* chose, ni celle de la même *chose*, mais bien l'idée de ce *presque*. Jusqu'où ce *presque* doit-il être extensible ? » (Eco, 2010, p. 8-9). C'est une affaire de négociation nous dit l'auteur : le traducteur peut décider, « par fidélité aux intentions du texte, de négocier d'importantes violations d'un principe abstrait de littéralité. » (Eco, 2010, p. 113). À travers cette négociation, qui est une forme d'interprétation, traduire ne consiste donc pas à dire exactement la même chose. Et si Umberto Eco nous dit aussi que son livre porte sur la traduction proprement dite, c'est-à-dire au sens de « traduction d'une langue naturelle à l'autre » (Eco, 2010, p. 25), il nous semble cependant que tout ce qui est dit sur la traduction s'applique au travail documentaire qui consiste à transposer le contenu significatif d'un texte dans le langage normalisé documentaire. Cette idée de transposition d'une langue dans une autre rend compte du double aspect de la traduction qui réalise une équivalence de deux textes tout en opérant un déplacement : si le contenu est le même, la formulation est différente. Le « dire presque la même chose » trouve sa place dans cette « équivalence composite » : traduire signifie transposer et recontextualiser dans une autre langue. En l'occurrence, indexer c'est transposer dans un langage documentaire (organisé selon un ordre de la connaissance) ce qui est exprimé dans le

langage naturel ; résumer c'est transposer, sans quitter le langage naturel, le contenu d'un document selon une formulation plus synthétique.

Mais cette transposition à l'œuvre dans l'analyse et le traitement documentaires obéissent à des méthodes, des règles et des outils. Le langage documentaire utilisé constitue par exemple un cadre pour rendre ce travail aussi rigoureux que possible. Dans le cas d'un thésaurus on utilisera uniquement les descripteurs autorisés, les relations sémantiques entre les termes agiront comme un guide pour atteindre le concept le plus proche du sujet à identifier... Pour un résumé on s'appuiera sur des techniques permettant de faire ce travail de façon rigoureuse : reformulation d'un titre ambigu, identification des articulations du texte analysé, reformulation du contenu à l'aide de mots-clés qui faciliteront des recherches en plein-texte… Ces opérations s'appuient donc sur la maîtrise des procédés de l'analyse de contenu défini ainsi par Roger Mucchielli : « Analyser le contenu (d'un document ou d'une communication), c'est, par des méthodes sûres dont nous aurons à faire l'inventaire, rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui est présenté, formuler et classer ce que « contient » ce document ou cette communication » (Mucchielli, 2006, p. 24). Il s'agit d'appliquer des procédés d'analyse pour éviter les risques d'une interprétation trop libre : exigences d'objectivité, de méthode, d'exhaustivité. Des grilles d'analyse pourront être utilisées comme par exemple le schéma de Lasswell composé de six questions permettant d'extraire le contenu informationnel de toute forme de communication : qui parle, pour dire quoi, à qui, comment, dans quel but, avec quels résultats ?

« Cette (…) phase que constitue le traitement de l'information recueillie est sans doute l'une des plus délicates à automatiser et à mutualiser. Il s'agit en effet de sélectionner et organiser les documents selon la taxonomie établie lors de la phase préparatoire. Les tris peuvent être automatisés *via* des systèmes d'attribution de méta-données et de traitements statistiques ou sémantiques des contenus. Les règles communes de sélection et *tagging*, définies en amont, permettront d'harmoniser ce processus et de créer de véritables tableaux de bord collaboratifs. » (Mesguich, 2016). Qui peut collaborer ? Cela dépendra du niveau d'analyse attendu. « Différents profils de collaborateurs sont à mobiliser dans ce dispositif. Au niveau des activités de collecte, nous aurons besoin notamment de la mobilisation des équipes information documentation, mais aussi des capacités de traitement et d'analyse métier des analystes et autres spécialistes. Un troisième niveau va solliciter les capacités d'analyse stratégique, c'est-à-dire pour fournir des éléments de réponse et d'appui aux décisions stratégiques à prendre par la direction. Il est possible éventuellement de mobiliser des experts

externes, au cas par cas, dans le cadre notamment de groupes de travail pluridisciplinaires ou encore inter-directions. » (Jdey, 2012, p. 2). La nature des opérations détermine donc les acteurs qui seront engagés dans cette phase de travail. Si nous en restons à un niveau d'analyse au sens où nous l'avons défini, c'est le professionnel de l'information qui aura une place centrale. Ce travail mobilise spécifiquement les compétences info-documentaires du professionnel de la veille. C'est lui qui est le plus à même d'utiliser les outils documentaires qui permettent de traiter les informations selon une forme normalisée pour les intégrer dans une organisation informationnelle, en leur attribuant des métadonnées ou encore en les synthétisant. La plus-value apportée par le veilleur repose sur son expertise métier.

Cette activité pourra être partagée entre plusieurs veilleurs. Si le système de veille permet per exemple d'organiser les contenus validés selon des domaines identifiés, chaque veilleur pourra prendre en charge une composante thématique de la veille. La répartition pourra être définie encore plus en amont si les sources d'information sont partagées au préalable, chacun des intervenants aura par exemple la responsabilité d'un ensemble de sources spécifiques. C'est dire que le travail peut être mené selon une répartition préétablie et de façon autonome par chacun des intervenants. Les seules conditions sont une harmonisation préalable des pratiques documentaires d'analyse et de traitement pour assurer et préserver dans le temps une cohérence du travail commun. Nous retrouvons ici le travail collectif comme forme d'organisation qui, à partir d'une répartition des tâches, permet de partager en amont les activités selon une procédure sans qu'il y ait besoin d'une concertation en cours de travail. Un réseau d'analystes pourra dès lors se constituer afin de segmenter le traitement des contenus. Par souci d'efficacité cette forme de partage est la plus appropriée. La collaboration entre les acteurs interviendra, comme dans la phase précédente de sélection, lorsqu'un membre est confronté à une difficulté d'analyse, auquel cas une concertation au sein du groupe de travail permettra de résoudre en commun ce problème. Dans certains cas une intervention ponctuelle peut être sollicitée auprès d'experts pour lever une difficulté majeure. Mais cela ne devrait se produire que de façon marginale à partir du moment où le groupe d'analystes s'est approprié à la fois le domaine d'intervention et ce qui est attendu par le public.

D'autres acteurs peuvent être associés pour apporter un autre regard et enrichir l'analyse. Dans une organisation on ouvrira alors le système de veille à des intervenants susceptibles d'ajouter une plus-value informationnelle à travers un « partage des résultats de veille et leur annotation par des experts métiers et autres collaborateurs. » (Diallo et Jdey, 2008). Les experts pourront commenter, mettre en valeur certains aspects, qualifier davantage les

résultats de la veille. Les utilisateurs de la veille eux-mêmes pourront contribuer à cet enrichissement. Cette participation permettra également de capitaliser le travail en donnant la possibilité aux utilisateurs d'exploiter les contenus à travers par exemple un portail, accès qui peut être paramétré selon les besoins de chaque utilisateur et selon des profils avec des droits associés (simple consultation ou avec des droits d'intervention). Mais on passe alors à un autre niveau d'analyse et de traitement de l'information. Il ne s'agit plus seulement d'organiser les contenus d'un point de vue info-documentaire pour en faciliter l'appropriation, mais d'adjoindre au contenu une autre information visant à mettre en valeur, nuancer, enrichir, développer, confronter, réfuter…

Synthèse

Nous ne trouvons pas dans la norme AFNOR une formulation des compétences info-documentaires relatives à l'analyse et au traitement de l'information tels que nous les avons définis. Mais il s'agit bien de la maîtrise des méthodes, des techniques et des outils de traitement documentaire dont il est question. Ce sont les chargés de veille, en tant qu'experts de la gestion de l'information, qui auront une place déterminante et qui seront à même de mutualiser l'activité d'analyse et de traitement de l'information [8]. L'essentiel pourra se faire selon un mode collectif en partageant les contenus à traiter. À ce niveau d'analyse les autres acteurs, notamment les experts, n'interviendront que ponctuellement selon un mode collaboratif.

Notons ici l'absence du public destinataire de la veille. Mais nous y reviendrons car ce sera une constante pour ce deuxième groupe d'activités du cycle de la veille : autant dans la phase préparatoire il avait un rôle majeur, autant à ce stade il disparaît et ne semble jouer aucun rôle. Cette absence pourrait sembler normale dans la mesure où il s'agit précisément de développer un service d'information qui lui est destiné et non pas sur lequel il intervient. Mais cette absence cache étrangement une omniprésence dans la mesure où l'analyse de l'information est constamment orientée en fonction de ses besoins. C'est bien le public qui donne tout son sens à ce travail, mais ses attentes sont comme intériorisées ou incorporées dans ce travail d'analyse.

[8] On notera la similitude entre le cycle de la veille et la chaîne documentaire qui obéissent à des principes et une logique très proches : analyse des besoins, veille, acquisitions, traitement matériel, catalogage et indexation, classement, élaboration de produits documentaires, retour des utilisateurs.

Tableau 8 : A5, Traitement/analyse des données collectées

Compétences	**Acteurs - Rôles**	**Coopérations**
Aucune compétence listée dans la norme ne semble pouvoir être associée spécifiquement à cette étape	VeilleurVeilleurAnalyser	Collectif/Collaboration
	VeilleurExpertAnalyser	Collaboration
Il s'agit d'analyser les informations collectées et de les organiser de façon à les rendre exploitables (à travers, par exemple, des résumés, un système de classification, une synthèse, une analyse bibliométrique,...)		

A6 – Synthèse et mise en perspective

Concernant l'objectif de cette étape, la norme AFNOR dit qu'« il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organisme. » (Association française de normalisation, 1998, p. 9). Non pas que l'activité de veille se déroulait jusqu'à présent en-dehors du champ de la signification, mais l'analyse dont il était question se situait plutôt sur le plan de la terminologie : nous avons décrit un travail de reformulation (transposer les contenus selon une autre forme) en utilisant des outils qui permettent soit d'intégrer des contenus dans une organisation des connaissances soit de rendre compte sous une forme plus exploitable ces contenus. L'analyse relevait plutôt d'un travail sur la langue. Ici il convient d'aller plus loin en mettant en œuvre une analyse qui dépasse une stricte reformulation pour atteindre une signification qui n'apparaît pas immédiatement ou explicitement et pour la restituer sous une forme attendue par les destinataires de la veille.

Nous faisons l'hypothèse qu'il y deux façons de procéder pour dégager du sens à partir des informations collectées dans cette phase de « synthèse et de mise en perspective ». Comme l'intitulé le suggère, la première méthode consiste à réaliser une **synthèse** des informations collectées pour faire le point sur une question dans un but plutôt de connaissance (l'élaboration d'une synthèse renvoie à l'activité de rassembler, de reconstituer et de condenser pour faciliter la compréhension d'un phénomène en en présentant les aspects les plus importants). La deuxième méthode consiste à **interpréter** (« interpréter l'information collectée » est l'une des compétences requises que nous associons à cette phase) une information ou un ensemble d'informations pour en révéler des contenus implicites (déchiffrer des indices) et les utiliser dans le contexte de la veille plutôt dans un but d'action. L'analyse précédente transformait la donnée en information en la contextualisant dans une organisation informationnelle qui se veut neutre. Il s'agit maintenant de transformer une information en connaissance au sens où elle va

servir à comprendre (savoir de connaissance[9]) ou à agir (savoir d'action). La veille se met aux services d'une organisation pour appréhender un contexte professionnel en vue de contribuer à une meilleure connaissance d'un environnement et d'apporter une aide à la décision au service de ses projets ou de ses axes stratégiques : veiller pour comprendre et agir. Il ne suffit pas dès lors de recueillir, d'accumuler voire d'organiser des informations, encore faut-il les examiner pour en tirer une signification au profit de l'organisation qui met en place une veille. Quelle valeur faut-il attribuer à une décision d'un acteur qui se trouve dans le champ de mon action ? Quelle utilité a pour moi la connaissance de tel fait, va-t-elle ou doit-elle produire un changement de comportement de ma part ? Comment comprendre une tendance dans l'opinion publique, est-elle en mesure de faire agir des acteurs (mouvement d'opinion, mouvement social…) ? L'analyse dont il est question se rapproche d'une posture de compréhension ou de déchiffrement.

Réaliser une synthèse consiste à réunir un ensemble d'informations, de documents ou de références pour permettre à un lecteur de prendre connaissance rapidement d'un sujet (une synthèse vise la concision) tout en présentant ce sujet de la façon la plus exhaustive possible (si la complétude n'est pas visée on cherchera néanmoins à présenter les différents aspects d'une problématique de la façon la plus complète possible). Par rapport à l'idée de point de vue, la synthèse évoque l'idée de panorama : il s'agit toujours de recouper plusieurs perspectives pour proposer une vision d'ensemble. Un document ne suffit pas, un éclairage doit être complété… et c'est précisément cette pluralité qui apportera une forme d'intelligibilité globale. La synthèse s'appuie sur le fait qu'un contenu n'épuise pas un sujet : il faut l'accompagner par d'autres faits qui le compléteront. En théorie c'est une activité sans fin. Mais ce serait oublier que la synthèse n'est pas une simple agrégation, elle obéit à une cohérence organique qui vise un objectif et donc à une fin. S'il s'agit par exemple de faire un état de l'art sur une question, ce travail ne se réduit pas à un strict inventaire qui aurait sa fin en soi. Ce travail est réalisé pour un destinataire et il doit dès lors se mettre au service d'une intention ou d'une problématique pour un usage défini. Si le travail de synthèse ne prend pas partie, c'est malgré tout un travail orienté qui poursuit une finalité et donc qui a une fin.

En matière de veille, l'élaboration d'une synthèse consistera à rassembler et à hiérarchiser les informations pour organiser un savoir sur une thématique donnée. Ce travail

[9] Nous nous permettons ce pléonasme pour désigner l'acquisition des savoirs qui visent la connaissance pour elle-même par opposition aux savoirs pour agir, à l'image de la distinction entre recherche fondamentale et recherche appliquée.

peut porter sur l'analyse de plusieurs documents autour d'un sujet, la comparaison de plusieurs points de vue sur une question ou être plus ambitieux lorsqu'il s'agit de faire un état de l'art sur une problématique. Des méthodes existent : grilles méthodologiques pour analyser des documents, pour structurer et organiser les idées autour d'un plan, pour confronter, reformuler et restituer les idées, pour mettre en forme le document final. C'est un produit documentaire (synthèse documentaire ou synthèse de documents) qui peut se présenter selon des formes variées : une fiche pratique, un rapport, une étude, un dossier, un état de l'art, une revue de la littérature. « Une synthèse documentaire est un document tertiaire qui résulte d'une analyse de l'information et d'un traitement documentaire, elle procède d'une production documentaire qui consiste en la condensation de plusieurs documents primaires. Elle contient ce qui est jugé essentiel par son auteur. » (APDEN, 2018b).

L'autre compétence citée en termes d'analyse et de traitement de l'information renvoie à la capacité d'« interpréter l'information collectée ». Le travail d'interprétation consiste à rechercher le sens d'un texte qui apparaît complexe ou énigmatique (le travail herméneutique) ou encore à dégager la portée d'un texte (les enjeux par exemple). Il s'agit en somme de lire un sous-texte pour expliciter finalement une signification qui n'apparaissait pas au premier abord. Nous sommes loin de l'analyse documentaire. Il s'agit toujours certes de reformuler, mais le chargé de veille en reste au niveau de la langue (c'est une stricte reformulation en jouant sur les différents niveaux de langue ou en parcourant les liens sémantiques du référentiel terminologique utilisé). Dans le cas de l'interprétation, la reformulation se libère du cadre terminologique pour accéder à la pleine signification que détient un contenu. En matière de veille cela consiste à discerner une information utile voire déterminante sous une apparente banalité ou derrière un contenu qui, pour le néophyte, ne détient aucune valeur informative significative (détecter des signaux faibles par exemple). L'interprétation est du côté du spécialiste qui est en mesure d'apprécier la valeur informative de certaines données pour un usage et dans un champ d'activité particulier.

Selon Umberto Eco, le lecteur joue un rôle : il coopère en interprétant le texte qu'il lit à travers une « activité coopérative qui amène le destinataire à tirer du texte ce que le texte ne dit pas mais qu'il présuppose, promet, implique ou implicite, à remplir les espaces vides, à relier ce qu'il y a dans ce texte au reste de l'intertextualité d'où il naît et où il ira se fondre. » (Eco, 1985, p. 7). Umberto Eco parle de « lecteur coopérant » ou de « coopération interprétative » (*Ibid*., p. 9) pour désigner l'intervention du lecteur dans la réception du texte par son acte de lecture. Déjà parce que toute expression contient en elle-même une signification virtuelle qui,

en fonction du contexte, des situations d'énonciation et de présupposés variés donnera des sens différents. L'auteur donne l'exemple de ces deux expressions : *Nous devrions ramener Toto au zoo / Nous devrions ramener le lion au zoo*. La capacité interprétative nous fait comprendre la première expression comme une promesse (le plaisir de l'enfant à aller au zoo) et la deuxième comme une menace (le danger lié à la présence d'un lion échappé du zoo). Ces deux interprétations ne sont en rien données par les expressions elles-mêmes ni même par leur stricte analyse : les mots en eux-mêmes ne nous sont d'aucun secours pour interpréter les deux énoncés (la consultation d'un dictionnaire ne nous sera d'aucune utilité). Mais si le dictionnaire ne nous révèle pas le sens à donner à ces deux phrases, Umberto Eco nous dit qu'il faut passer par « une analyse sous forme d'encyclopédie ou de thésaurus » (*Ibid*., p. 18) pour introduire des éléments qui ne se trouvent pas dans les expressions : on va faire intervenir un contexte, une situation possible par rapport à ce qui est énoncé. L'encyclopédie ou le thésaurus permettent des associations selon les contextes d'énonciation. Par exemple, le terme *lion* peut être énoncé dans trois contextes : jungle, cirque, zoo. Un lion qui apparaît dans un contexte où seraient co-occurrents des termes comme *jungle*, *Afrique* (l'énonce lion serait connoté *liberté*, *férocité*, *sauvage*) ; dans un contexte où seraient mentionnés le cirque (*lion* serait connoté *dressage*, *habileté*) ; dans un contexte *zoo* (il serait connoté *captivité*, *mise en cage*). Si on se place dans cette dernière situation : « Par une série d'inférences, le destinataire du message parvient alors à la conclusion que le lion doit s'être enfui du zoo contre la volonté du gardien - et que somme toute il préfère son actuelle condition de cavale au retour à la captivité. » (*Ibid*., p. 21). Des connotations permettent alors d'effectuer des inférences qui fonctionnent comme des « scénarios » (série d'événements possibles ou probables) basés sur des données de compétence encyclopédique. À partir du terme *lion* on peut développer et élargir à tout ce qui peut être dit sur le lion selon une encyclopédie qui met en œuvre des jeux sémantiques illimités. L'auteur parle alors d'un « Système Sémantique Global » (*Ibid*., p. 28) au sens de « savoir encyclopédique », situation limite d'une connaissance absolue : « À la lumière d'une telle théorie, le contenu d'un terme simple devient quelque chose de très semblable à une encyclopédie. » (*Ibid*., p. 40). En lui-même un texte ne dit pas tout, c'est au lecteur de le compléter : « le texte est une machine paresseuse qui exige du lecteur un travail coopératif acharné pour remplir les espaces de non-dit ou de déjà-dit restés en blanc. » (*Ibid*., p. 29), ou encore : « un texte est toujours, en quelque sorte, réticent." (*Ibid*., p. 30).

Que tirer de ce détour par la sémiotique de Umberto Eco ? L'interprétation (mais pour Umberto Eco c'est vrai pour tout acte de lecture) fait référence à une encyclopédie qui fait dire

au texte ce qu'il ne dit pas tout à fait. Le travail d'interprétation mobilise du sens implicite, c'est-à-dire un contenu qui n'est pas donné par le texte lui-même, et prend la forme d'une série d'inférences qui construit des scénarios (événements possibles) sur fond d'une encyclopédie (toutes les données possibles du champ concerné) pour faire dire au texte ce qu'il présuppose mais qu'il ne dit pas expressément.

Roger Mucchielli fait état de la controverse au sujet des inférences et à quel moment on sort du travail d'analyse pour se retrouver sur le terrain de l'herméneutique. La frontière se situerait au moment où on dépasse le contenu manifeste. Il s'agirait en somme de décomposer le contenu en « unités informationnelles », de classer ces unités en thèmes ou catégories, de dénombrer, de corréler, de comparer ces catégories sans jamais quitter le contenu disponible : « Tout est là et il n'y a rien de "latent" (…). Il n'y a qu'à analyser ce dont on dispose, sans aller supposer des "dessous" cachés influents. » (Mucchielli, 2006, p. 29). Inférer au contraire c'est postuler un au-delà du contenu observable : il n'est plus question alors d'expliquer mais de décoder selon une table de correspondance qui échappe à ce qui est donné, on passe alors à un travail de déchiffrage qui n'a plus aucune commune mesure avec l'explication. Roger Mucchielli préconise d'employer des méthodes rigoureuses pour parvenir à des résultats vérifiables même si on distingue un sens immédiat et un double sens. Et autant ce double niveau d'analyse se conçoit pour des figures de style (métaphore), des comtes populaires, des mythes ou des allégories, autant il serait absurde de considérer un sens caché à un bulletin d'information scientifique qui ne recèle aucune signification implicite au-delà de son contenu immédiatement perceptible.

Dans certains cas la frontière est certes facile à établir entre explication fidèle au contenu objectif et interprétation inventive qui échappe à toute forme de vérification. Mais que l'on fasse un travail de synthèse ou d'interprétation, nous y voyons malgré tout le même processus à l'œuvre, le fait de dépasser une donnée (ou des données) en y ajoutant d'autres informations sans pour autant être dans l'arbitraire. Pour une synthèse ce supplément passe par la confrontation (agrégation, comparaison, vérification, correction, opposition…) d'un document avec d'autres documents (sources, information, enquête…) ; pour un travail d'interprétation ce supplément prend la forme d'une lecture d'un sous-texte (mais cela peut être toute autre donnée non textuelle : éléments chiffrés, opinion publique, représentations…). Si les méthodes sont différentes le principe est le même : la valeur informative d'une donnée n'épuise pas l'information contenue dans cette donnée. Il s'agit toujours, pour reprendre les termes de Umberto Eco, de mobiliser une encyclopédie pour faire dire davantage aux contenus sur

lesquels porte le travail. Cette encyclopédie, comme un savoir contenu virtuellement dans les données, est révélée par celui qui fait un travail d'analyse ou d'interprétation. À ce titre, ce travail nécessite une maîtrise du domaine concerné pour en saisir les enjeux ou en déchiffrer les mécanismes (l'encyclopédie joue ce rôle chez Umberto Eco pour concevoir des scénarios possibles) : l'expert sera plus à même d'y parvenir. Le chargé de veille aussi, mais lorsqu'il est en mesure de mobiliser un savoir relatif au domaine sur lequel il travaille. Nous ajouterons que dans le contexte de la veille, le travail d'interprétation n'a pas la même liberté que celui qui est à l'œuvre dans la lecture personnelle. La grille de lecture est orientée par le destinataire de la veille : il s'agit de rechercher ou de faire apparaître des informations ciblées selon les besoins du public. Celui qui est chargé de cette tâche se met en quelque sorte à la place du destinataire de la veille qui, de façon indirecte, investit le travail même de celui qui est chargé d'analyser l'information : il s'agit de se mettre dans les dispositions du public destinataire.

Des outils d'analyse et de traitement de l'information pourront être utilisés pour faciliter ce travail de synthèse ou d'interprétation, notamment lorsqu'il porte sur des volumes importants de données (*Big Data*). Ces outils permettront par exemple d'effectuer une analyse statistique et linguistique des données pour extraire des connaissances (fouille de texte ou *text mining*), une cartographie de l'information (*mind mapping*) permettant de visualiser un phénomène, une tendance. L'analyse statistique des données facilitera des corrélations qui ne pourraient pas être appréhendées sans ces outils lorsque l'information utile est noyée sous la masse de données brutes, complexes et hétérogènes. Au service de l'analyse, la datavisualisation, ensemble des méthodes et des techniques de représentation visuelle des données (cartes, graphiques, pictogrammes), intervient également pour condenser dans un graphique des informations à mettre en valeur ou pour rendre explicite des correspondances entre des faits. En ce sens le travail à l'œuvre ne relève pas uniquement d'un souci didactique (exposer autrement pour faire comprendre), il est aussi question de fonction heuristique (analyser pour découvrir des faits nouveaux).

C'est la distinction que fait Éric Le Ven entre *data analytics* (l'analyse de données) et *dataviz* (la datavisualisation). « De nombreuses organisations confondent toujours la data analytics ou la business intelligence (BI) (disons, l'analyse de données) avec la datavisualisation (la représentation visuelle des données). Si ces deux technologies permettent de donner un sens aux données par le biais d'interfaces visuelles, la data analytics propose un traitement des données beaucoup plus profond que la datavisualisation. Ces outils de business intelligence ne se contentent pas uniquement de contextualiser les données et de les transformer

en séduisants tableaux de bord, mais utilisent des algorithmes au niveau du backend, afin d'identifier les principales tendances et de créer des modèles décisionnels. (…) Les outils de visualisation, eux, se concentrent sur la production de rapports plutôt que sur l'analyse des données. (…) En revanche, les solutions analytics offrent une modélisation prédictive et d'autres types d'analyses avancées basées sur des algorithmes complexes. » (É. Le Ven, 2018, p. 70). La visualisation des résultats constitue donc la forme de restitution de l'analyse des données. L'essentiel réside dans l'analyse d'un volume informationnel que l'esprit humain ne peut ni traiter ni appréhender avec ses seules ressources. On aura recours alors à l'Intelligence Artificielle. « Pour y parvenir, l'intelligence artificielle est utilisée afin de *« transformer une information en connaissance »*. Concrètement, l'IA est en mesure d'interpréter des signaux qui apparaissent sur une carte satellite. Et cela à une vitesse que le meilleur des analystes-image humains ne sera jamais capable d'atteindre. L'implication de l'intelligence artificielle dans l'analyse de données peut prendre d'autres formes. Par exemple associer automatiquement de l'information à des données pour faciliter leur analyse. Ou bien permettre de géolocaliser des objets de toutes sortes sur un corpus constitué de plusieurs millions de photographies. Là encore, aucun être humain n'est en mesure de concurrencer l'IA sur ce type de tâche. » (Texier, 2018, p. 51). En sachant que cette transformation de l'information en connaissance n'a en définitive de sens que pour l'esprit humain : si la puissance de calcul est du côté de la machine (l'information est un chiffre), la valeur accordée à une interprétation est une opération spécifiquement humaine (l'information est une signification).

Synthèse

La phase A6 « Synthèse et mise en perspective » consiste à attribuer du sens à l'information collectée selon une lecture orientée en fonction des besoins de l'utilisateur final. Que ce soit à travers une synthèse ou une interprétation des informations, il s'agit d'apporter une plus-value informationnelle en se mettant à la place du public destinataire de la veille : c'est en ce sens que le travail est orienté par ses besoins d'information. Dans ce travail et à partir de l'information collectée il s'agit de produire de la connaissance (présente dans les informations mais qui est révélée en confrontant les données ou en les interprétant). Tous les acteurs du système de veille peuvent être sollicités mais selon des formes et des degrés différents :

- L'acteur le plus décisif est le public destinataire de la veille, mais il est singulièrement absent. Son rôle se traduit par une présence virtuelle au sens où il oriente le travail en fonction des objectifs et de la forme du livrable attendu (il est agissant). Il faut revenir

à la phase A1 et A4 à l'origine de la veille et au moment des réajustements éventuels pour faire apparaître son action directe : nous ne le mentionnerons donc pas ici.

- L'expert sera fortement sollicité pour affiner certains points des livrables ou pour être associé pleinement à leur réalisation : il s'agit d'une collaboration plus ou moins étendue sur des rôles d'analyse ou d'interprétation selon qu'il s'agit de réaliser un état de l'art ou un travail plus stratégique. C'est lui qui est le plus à même de mobiliser sa connaissance du domaine pour apporter une plus-value dans le but de valoriser les données collectées.
- Au même titre que ce travail d'analyse et d'interprétation peut être partagé entre plusieurs veilleurs dans le cadre d'un travail collaboratif. Leurs compétences info-documentaires associées à la maîtrise du domaine d'intervention de la veille (acquise éventuellement par expérience) leur permettra de prolonger le traitement info-documentaire pour réaliser des livrables attendus par le public final.

Il nous semble cependant que ce travail complexe et spécialisé gagnera à être réalisé dans le cadre d'un travail collaboratif notamment en associant les compétences respectives des chargés de veille avec des spécialistes du domaine d'intervention. Cette collaboration pourra être ponctuelle et associer des contributeurs différents en fonction de la thématique traitée (lorsque les livrables portent sur des sujets différents selon les productions) ou s'inscrire dans le cadre d'une association plus durable. Cette association sera particulièrement féconde lorsque le chargé de veille *(Data Analyst)* pourra mobiliser des compétences spécifiques pour analyser et exploiter le *Big Data* à travers l'utilisation des méthodes et des outils de traitement des données. C'est au sein d'une équipe pluridisciplinaire que l'expertise et les ressources de chaque membre pourront contribuer à un enrichissement mutuel des apports de chacun.

Tableau 9 : A6, Synthèse et mise en perspective

Compétences	**Acteurs - Rôles**	**Coopérations**
• interpréter l'information collectée (donner du sens) en s'appuyant sur les techniques d'analyse les mieux adaptées au thème de la veille, à sa finalité et au coût de la prestation (sans être exhaustif, citons les techniques suivantes : analyse d'avis d'experts, analyse financière, analyse marketing, analyse fonctionnelle, analyse des jeux d'acteurs, prospective, etc.)	VeilleurVeilleurAnalyserInterpréter	Collaboration
	VeilleurExpertAnalyserInterpréter	Collaboration

• restituer l'information traitée de manière intelligible et sous un angle opérationnel pour le client et adapté à la culture de son organisme		
Il s'agit de dégager le « sens » ou les aspects stratégiques des informations collectées et de proposer une formulation adaptée au processus de décision de l'organisme.		

A7 – Communication des résultats de la veille

Nous abordons ici la finalité du système de veille qui consiste à diffuser le résultat du travail de veille auprès des utilisateurs finaux. Tout ce qui précède relève d'activités internes qui s'achèvent par la remise au public d'un livrable. Mais cette communication des résultats de la veille ne se réduit pas à une simple transmission d'information : elle est pensée en amont en fonction des besoins du destinataire. Au même titre que le traitement des données et le contenu du livrable a été l'objet d'une concertation en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs (rapports de données, synthèses, infographies ou autres visualisations graphiques, données quantitatives ou qualitatives…), les modalités de mise à disposition des résultats de la veille auront déjà été définies à l'avance pour répondre aux pratiques des destinataires.

L'ouvrage *Dictionnaire de l'information* reprend la définition proposée par des associations de professionnels de la documentation et de la veille : « Processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée. » (Cacaly, Le Coadic, Pomart et Sutter, 2008). Cette définition éclaire une double dimension de la veille : la diffusion de l'information auprès d'un public cible (Diffusion sélective de l'information, DSI) et le traitement de l'information en fonction de ces destinataires. La DSI est une personnalisation qui porte autant sur la sélection des contenus, sur le traitement attendu que sur le mode de mise à disposition. Les choix qui seront effectués en matière de communication prendront en compte deux paramètres : le type de contenu de la veille et l'usage qui en sera fait. Ces deux facteurs vont déterminer à la fois sous quelle forme l'information sera communiquée et le mode de diffusion. Cette diffusion de l'information doit répondre à une série de questions qui seront posées dès l'analyse préalable des besoins des publics et le choix final fera intervenir de nombreux paramètres : quels types de contenus, quelle forme des livrables, quelle fréquence de communication, quelles modalités de diffusion et quelle accessibilité pour les publics destinataires ?

La fréquence de communication est fortement liée au domaine sur lequel intervient la veille et à ce qui est attendu. Le secteur en question et les besoins des publics nécessitent-ils une surveillance quotidienne et une communication tout aussi régulière ? Auquel cas il s'agit de communiquer les données au fur et à mesure de leur collecte avec une mise en forme et une analyse minimales qui auront été déterminées et qui permettront une communication quasiment en temps réel. Cela peut prendre la forme d'un flux d'informations sous forme de fils RSS que le destinataire peut suivre régulièrement. On pourra associer ces flux avec le service IFTTT (« *If This Then That* », acronyme signifiant « Si Ceci Alors Cela ») qui permet de connecter différents services et d'automatiser la diffusion des informations sous la forme de « recettes » préétablies en utilisant notamment les réseaux sociaux. Ou encore il sera envisagé de donner accès directement au portail de veille pour que le public puisse avoir accès en continu à l'évolution des indicateurs surveillés. Dans ce cas, la mise à disposition peut prendre la forme d'une plateforme à laquelle les publics peuvent avoir accès directement à travers le logiciel de veille ou accessible via le réseau internet ou intranet de l'organisation, un réseau social d'entreprise (RSE), le système d'information interne, un wiki… On favorise ici une communication en mode PULL : les contenus peuvent être stockées dans des bases de données, des portails de veille, des outils de curation, ou encore des flux RSS auxquels les utilisateurs accèdent directement (à la fois aux données et aux analyses). Ce système sous la forme d'un flux d'information est particulièrement adapté pour les usages nomades grâce au développement des accès à internet depuis des appareils mobiles. Il s'agira alors d'être attentif aux principes du Responsive Web Design (RWD) permettant une navigation et une lecture optimales quel que soit l'appareil utilisé par les destinataires (smartphone, tablette, ordinateur fixe).

Ce sont ces modalités d'accès qui ont connu un développement considérable grâce à l'essor des outils de curation. L'intérêt de ces outils est d'avoir facilité la capture de l'information et leur partage sur les médias sociaux, mais aussi les possibilités d'éditorialisation (organisation, mise en page, commentaires) qui s'apparentent à une mise en scène de l'information : « …la curation consiste à repérer divers contenus numériques en fonction d'une thématique donnée, de sélectionner et filtrer les plus pertinents, de les organiser, les structurer à travers un dispositif de « scénographie » et d'en favoriser la diffusion. » (Mesguich, 2012, p. 25). La diffusion s'effectue ici quasiment en temps réel et rejoint la notion de *storytelling* avec le souci constant de travailler la communication au sens des « dispositifs diffusionnels » selon l'expression de Manuel Zacklad (Zacklad, 2018). Ces solutions qui mettent à disposition

directement le travail de veille à travers des flux d'information permettent selon Béatrice Foenix-Riou d'autonomiser les utilisateurs et de valoriser le travail de *sourcing* et de traitement de l'information réalisé par le chargé de veille : « Le temps que l'on consacre traditionnellement à la réalisation du livrable est ici attribué essentiellement à la sélection des articles, que l'on peut « taguer » avec un ou plusieurs mots-clés, pouvant désigner la thématique ou le destinataire… Une tâche plus intéressante - et plus valorisante - que les fastidieux copier-coller dans Word de liens menant vers un grand nombre de documents ! D'autant que cette tâche exploite bien la valeur ajoutée du veilleur, à savoir le sourcing et la sélection des documents pertinents. » (Foenix-Riou, 2018, p. 48).

Faut-il plutôt réaliser un dossier à partir des données recueillies selon un rythme et un niveau d'analyse en fonction des besoins identifiés ? Dans ce cas, le travail consistera à concevoir un bulletin qui peut se présenter sous une forme imprimée ou électronique (une page html en ligne ou sous la forme d'un fichier pdf). La diffusion se fera en mode PUSH : les livrables réalisés sont poussés vers les utilisateurs sous la forme de bulletins de veille ou de dossiers d'analyse communiqués directement aux publics via la messagerie électronique, une liste de diffusion ou déposés dans un espace virtuel dédié (ou les deux pour s'adapter à tous les usages) selon des profils d'utilisateurs. L'analyse et le traitement de l'information auront permis de rassembler automatiquement les contenus utiles pour le bulletin de veille (tags, mots-clés). Ce même système permettra également de sélectionner les contenus qui alimenteront un dossier de synthèse. La réalisation du livrable sera intégré au logiciel de veille ou on utilisera des outils de création de newsletters qui permettent d'automatiser la réalisation de lettres d'information à partir de modèles prédéfinis (il suffit de sélectionner les contenus à intégrer) avec des fonctionnalités de partage sur les médias sociaux.

Il n'y a pas de recette, le tout est de s'adapter aux besoins et aux usages du public de la veille quitte à diversifier les canaux de diffusion et prévoir des modalités d'accès variés en particulier lorsqu'elles peuvent être automatisées. Comme le préconise Béatrice Foenix-Riou, il s'agit de personnaliser le mode de diffusion en fonction des pratiques effectives des publics. « *Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision*. Suivre cette règle d'or revient à personnaliser au maximum ses produits de veille. Cette personnalisation passe par la prise en compte des besoins précis de ses différents clients, mais aussi par un mode de diffusion adapté à la façon dont ils s'informent : quel terminal utilisent-ils de façon privilégiée (smartphone, tablette, ordinateur…) ? Sont-ils un peu geeks ou définitivement accros au mail ? Est-il préférable de choisir un envoi des résultats en mode

« push » (mail…) ou en mode « pull » (mise à disposition sur une plateforme de curation, un blog…), etc. Autant de questions qu'il importe de se poser si l'on veut coller au plus près aux attentes de ses clients. » (Foenix-Riou, 2018, p. 48).

Synthèse

Quel que soit le mode de diffusion choisi, l'acteur qui a un rôle majeur est le destinataire de la veille. Ce sont ses pratiques, en lien avec les contenus qu'il s'agit de diffuser, qui vont déterminer les modalités de communication de la veille à la fois en termes de contenus, de modalités de diffusion et d'outils. Mais ce rôle n'intervient pas à ce stade de la veille : l'expression des besoins a déjà été effectuée et prise en compte dans la phase préliminaire d'analyse. Toutes ces questions ont été examinées dans le cadre de la coopération entre le chargé de veille et le public à travers l'explicitation des besoins, l'analyse des pratiques existantes pour proposer notamment des modalités et des outils de diffusion les plus appropriés.

Le chargé de veille pourra néanmoins s'assurer régulièrement que ce qui a été mis en place répond bien aux besoins exprimés et si l'évolutions des pratiques du public nécessite une adaptation ou une modification des modes de communication. On se reportera à la phase A8 « Validation et réajustement » : « La communication des résultats peut être l'occasion d'un ajustement par approfondissement et/ou réorientation des objectifs et moyens de la veille. » (Association française de normalisation, 1998, p. 9). Précisons encore que le chargé de veille doit être en mesure de signaler à tout moment des informations qui s'avéreraient particulièrement utiles ou stratégiques et ceci indépendamment des modalités convenues de diffusion. C'est l'une des compétences signalées dans la norme AFNOR et que nous avons associés à la phase A8 « Validation et réajustement » : « alerter le client, en tant que de besoin en dehors des périodicités de restitution convenues dans le contrat, de toute information captée et jugée potentiellement critique » (Association française de normalisation, 1998, p. 9).

Nous n'identifions donc pour cette dernière phase de la veille une forme de coopération ni de compétences particulières dans la mesure où il s'agit ici d'appliquer un travail qui a été mené en amont : nous reprenons le tableau de la phase A1 « Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités » qui va déterminer les modalités de communication des résultats de la veille.

Tableau 10 : A7, Communication des résultats de la veille

Compétences		Acteurs - Rôles	Coopérations
A1	• comprendre son métier, son organisation, sa culture et sa stratégie • décrypter son réel besoin en termes de veille et les finalités d'une telle opération pour l'entreprise • s'immerger aisément dans la thématique correspondant au thème de la veille	PublicVeilleurExpliciter	Collaboration/Coopération
		PublicVeilleurAnalyser	Collaboration/Coopération
		PublicVeilleurÉlaborer	Collaboration/Coopération
Cette communication périodique peut s'effectuer sous des formes diverses : note, dossier, support électronique, présentation orale, etc			

Le triangle de la veille

À travers les deux groupes d'activités de la veille que nous avons distingués nous identifions deux tendances en matière de coopération :

- Les phases A1 à A3 se caractérisent par **une forme de co-construction à dominante coopérative**. Le travail commun est marqué par un fort échange entre les différents intervenants, notamment entre le chargé de veille et le destinataire de la veille, à tel point que l'on peut y voir une construction commune du système de veille. Une place particulière est occupée par deux phases qui jouent un rôle similaire à des moments différentes :
    - A1 « Définition ou redéfinition des axes de surveillance et des finalités »
    - A4 « Validation et réajustement »

  À ces deux moments, c'est l'ensemble des aspects de la veille qui doit être pris en compte : pour A1 en anticipant les opérations à venir à partir d'une explicitaion et d'une compréhension des besoins du public et des finalités de la veille ; pour A4 en validant les différentes composantes de la veille mises en place ou en réajustant celles qui posent un problème. Or ces deux activités passent par une forte association qui permet, sur la base d'une compréhension mutuelle, de réaliser ce que nous avons appelé une « coopération d'invention » qui prend en compte et recouvre l'ensemble du processus de la veille.

- Les phases A4 à A7 relèvent de l'aspect opérationnel de la veille qui se caractérise par une **activité de co-production** entre les chargés de veille et des spécialistes, chacun

apportant leur expertise métier de façon complémentaire. Le travail est plutôt marqué par **une forme collective avec des collaborations ponctuelles**. Il s'agit ici de partager l'activité entre différents intervenants capables de mener à bien une tâche de manière autonome pour partager le travail à réaliser. Plutôt circonscrites, les tâches collaboratives prennent deux formes :

- comme traces d'une coopération menée en amont à travers des documents qui consignent des informations de cadrage (finalités de la veille, publics destinataires), des documents de travail (sources d'information utilisées, modalités de restitution de la veille), des éléments méthodologiques (critères de sélection des données, nature et profondeur de l'analyse)
- comme travail conjoint pour s'appuyer sur des compétences spécifiques mobilisables ponctuellement (aide pour réaliser une tâche ou résoudre un problème) ou pour permettre une production enrichie par une équipe pluricatégorielle (un dossier de synthèse qui nécessite une approche croisée entre différentes spécialités)

Ces différentes activités alternent donc travail collectif et travail collaboratif selon les tâches et les circonstances particulières. Mais durant ces phases de production de la veille, le travail commun des intervenants ne prend en compte qu'une composante du processus global (ce n'est qu'indirectement qu'ils ont une vision d'ensemble via les traces d'une coopération effective).

Nous voyons dans l'activité de co-construction du système de veille une forme d'élaboration conjointe qui renvoie aux pratiques de coopération et dans la co-production de la veille un travail collectif qui laisse place à des formes de collaboration à des moments particuliers. Donc, au fur et à mesure, les acteurs déterminants changent selon les situations et les relations qu'ils entretiennent se modifient en fonction du type de coopération qu'ils sont amenés à mettre en œuvre.

Nous empruntons à Jean Houssaye le modèle qu'il a conçu pour rendre compte de la situation pédagogique sous la forme d'un triangle dont les sommets représentent le professeur, les élèves et le savoir. Le triangle formé par ces trois pôles représente l'espace pédagogique qui permet de comprendre à la fois le fait d'enseigner et le fait d'apprendre, les côtés du triangle correspondent aux relations qui sont à l'œuvre dans toute situation pédagogique. Ces relations seront diversement investies selon que l'on active différemment deux des trois pôles du

triangle : enseigner c'est mettre l'accent sur la relation enseignant-savoir, apprendre surdétermine la relation de l'élève au savoir, la relation pédagogique lie fortement l'enseignant et l'élève. Or dans toute situation pédagogique on va privilégier deux pôles (qui se constituent comme sujets) au détriment du troisième qui, mis au second plan, n'aura d'autre alternative que de prendre la place du mort (se rendre absent) ou se mettre à faire le fou (sortir de l'enseignement-apprentissage). Le sujet est celui « qui me permet d'exister de façon réciproque et préférentielle. (…) Le mort, à l'inverse, c'est celui qui a établi un trou dans les relations, que je ne peux plus reconnaître comme sujet, qui ne peut plus me constituer comme sujet. (…) Quand au fou, c'est celui qui récuse les termes du langage et du fonctionnement commun. De ce fait, je ne peux pas le reconnaître comme sujet, je ne peux plus établir de relation privilégiée avec lui : il refuse en quelque sorte de me permettre de me constituer comme sujet. » (Houssaye, 1993, p. 15). L'enseignement classique va privilégier la relation au savoir mettant l'élève au second plan, l'éducation non-directive sera centrée sur la relation avec l'apprenant, les modèles d'apprentissage constructivistes mettront l'accent sur la relation de l'apprenant aux savoirs : autant de postures pédagogiques qui mobilisent diversement les différents acteurs et leurs relations.

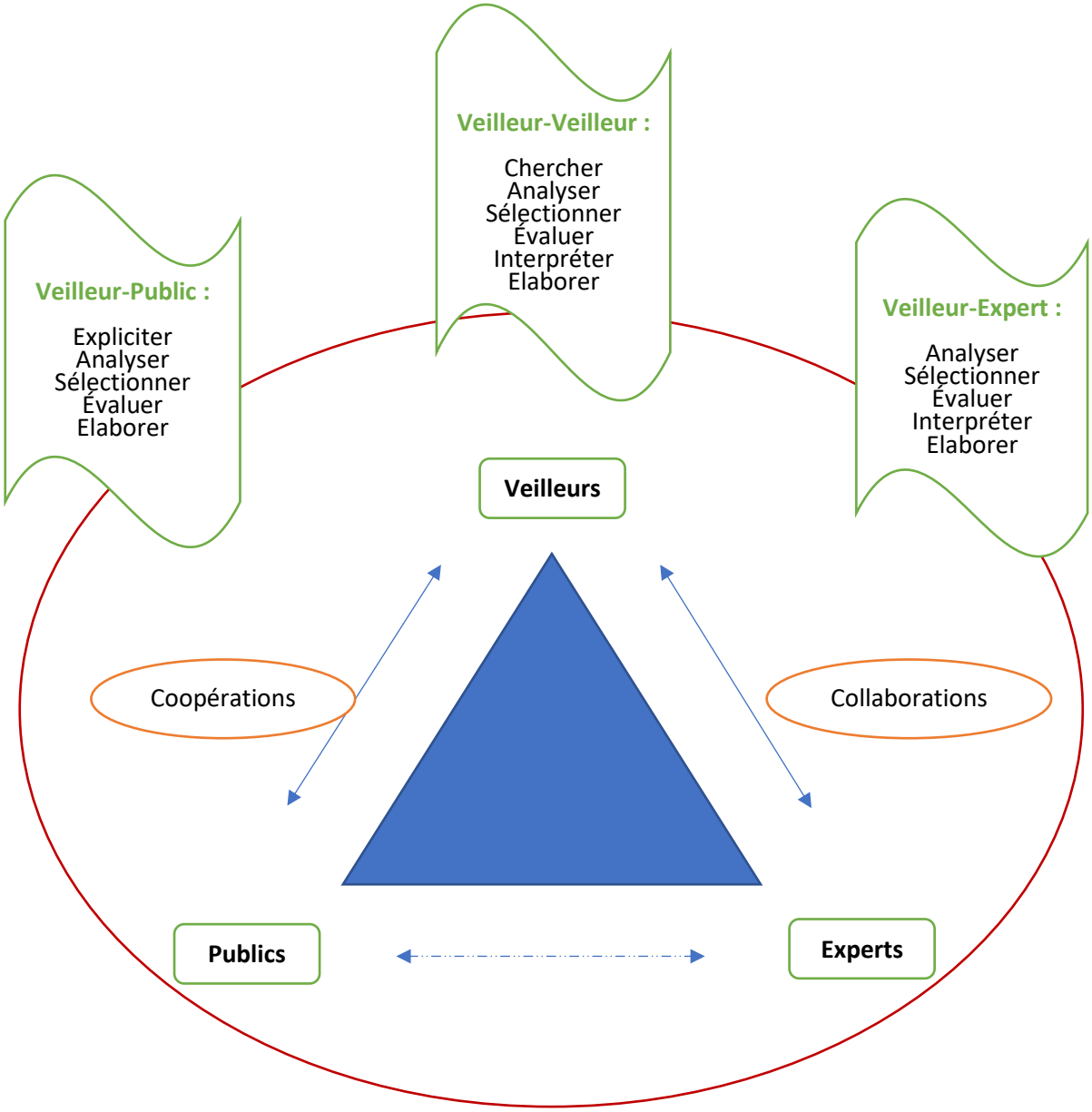
Transposé à la problématique de la veille, ce schéma triangulaire (figure ci-dessous p. 83) se compose du chargé de veille, du public et de l'expert. Dans le premier groupe d'activité du cycle de la veille les relations privilégiées se nouent entre le veilleur et le public : c'est la forte coopération entre ces deux acteurs qui prédomine et si l'expert joue un rôle, il n'apparaît pas sous les traits d'une tierce personne mais se confond avec le public (l'expert fait le mort). Notons alors que cette absence de l'expert est relative : si l'expert n'intervient pas en tant que tierce personne, il apparaît cependant sous les traits du public destinataire de la veille en tant qu'expert de son secteur d'activité. Dans le deuxième groupe d'activités, les collaborations dominantes interviennent entre le veilleur et l'expert ou entre plusieurs veilleurs qui travaillent de façon conjointe. Nous dirons que le public prend la place du mort, mais de façon apparente. Si le destinataire se rend absent c'est en tant qu'acteur direct[10]. Il n'en reste pas moins efficient et ceci de deux manières. D'une part le public destinataire de la veille guide l'ensemble des

[10] Au bridge, nous dit Jean Houssaye, le mort est celui dont le jeu de cartes est joué par son partenaire, le déclarant, qui utilise à la fois ses propres cartes et celles du mort : le mort n'a pas le droit de parler, il ne peut qu'attirer l'attention sur une irrégularité (un rappel de la règle, c'est-à-dire le cadre du jeu ou le périmètre de la veille si nous poursuivons la métaphore ?) : « on le fait jouer plus qu'il ne joue. Mais son rôle est indispensable car, sans lui, il n'y a plus de jeu. Voici donc quelqu'un dont on ne peut pas se passer mais qui ne peut jouer qu'en mineur : sa place dans la partie est constamment assignée, définie et déroulée par les autres, véritables sujets de la situation. » (Houssaye, 1993, p. 15)

activités à travers la formalisation des principes qui orientent chaque opération de la veille, d'autre part le veilleur se met dans la posture du public auquel est destiné son travail. L'action du public est comme médiée à travers les critères de sélection ou les attendus de la veille formalisés dans des documents cadres ou à travers le chargé de veille qui se met à sa place pour comprendre ce qui est attendu (en termes de sélection de contenus, d'analyse ou de mise en forme de l'information collectée). Si un des acteurs « fait le mort » cela ne signifie pas qu'il se rend totalement absent, mais son action est comme intégrée ou incorporée par le chargé de veille (il prend sa place dans la compréhension des besoins du public) ou objectivée dans un ensemble de documents qui formalisent les modalités de travail. Ici « faire le mort » renvoie au fait de se rendre absent en tant qu'acteur personnifié et se dispenser de toute intervention directe. En réalité il s'agit bien d'intervenir encore, de façon détournée mais effective par intercession (intercéder, c'est-à-dire le fait d'agir pour une tierce personne dans le but de demander et d'obtenir quelque chose). Or nous avons essayé de montrer que le public destinataire de la veille est omniprésent à chaque étape et dans chaque composante du cycle de la veille, de manière évidente et explicite au moment de sa mise en place et de manière implicite ou médiatisée aux moments du travail effectif.

Nous soulignerons cependant l'importance du chargé de veille, quelle que soit l'étape, dans cette représentation dynamique des participations de chacun. Toujours dans une position de médiation entre les différents acteurs (forte relation entre le public et le veilleur ou entre le veilleur et l'expert selon le moment et la nature de l'activité) et les données informationnelles (de leur identification à leur valorisation). Enfin nous noterons l'absence de relation de travail entre le public et l'expert. Dans notre schéma nous avons représenté malgré tout une double flèche en pointillé entre ces deux acteurs pour faire apparaître le rôle d'expert que peut jouer le public à certaines phases de la mise en place de la veille (expression des besoins, signalement des sources d'information utilisées et des types d'informations recherchées).

Coopérations, acteurs et rôles :



Concernant les rôles spécifiques des acteurs : ces rôles sont tous partagés entre les trois acteurs mis à part deux rôles qui appartiennent en propre soit au public (Expliciter) soit au veilleur (Chercher). Le rôle d'explicitation ne peut évidemment être tenu par quelqu'un d'autre que le public destinataire de la veille puisqu'il s'agit de formuler ses besoins et ses attentes, au même titre que le rôle de recherche d'information qui est l'une des missions centrales du chargé de veille et lui appartient en propre. Mais si la plupart des rôles sont partagés, ils recouvrent en fait des activités différentes selon les étapes de la veille et les acteurs concernés. La fonction d'analyse portée par le chargé de veille au moment de la détermination des axes de surveillance et des finalités de la veille renvoie à une analyse d'une situation professionnelle qui se prolonge

dans un diagnostic et des préconisations. Le travail d'analyse des données informationnelles est une opération qui vise à un traitement intellectuel de l'information pour la situer dans une organisation des connaissances et diffère d'une analyse des informations collectées pour en faire une synthèse destinée à réaliser un panorama sur une question donnée. Ou encore l'évaluation de la pertinence d'une donnée collectée n'est pas exactement le même travail d'évaluation d'une source d'information et diffère encore davantage du travail d'évaluation du processus de veille.

Ces considérations révèlent peut-être la difficulté de mettre en place des coopérations en matière de veille. D'une part, si des rôles peuvent être identifiés et donc être attribués à des intervenants différents, ces rôles prennent des formes diversifiées selon le contexte dans lequel ils s'exercent et selon leur objectif. D'autre part ces contextes variés résultent de la spécificité du travail de veille : il s'agit d'un processus (le cycle de la veille) dans lequel s'inscrit différentes opérations qui rendent complexe la mise en place d'une forme unique de coopération. Les actions s'enchaînent et mettent en œuvre des compétences et des rôles spécifiques à chacune des étapes. Il est dès lors difficile d'instaurer une forme de coopération qui prendrait en compte l'ensemble du processus. Les activités conjointes prennent plutôt la forme de collaborations variées et ponctuelles autour de phases particulières de la veille, en fonction des spécificités des opérations à mettre en œuvre et adaptées à la finalité de chacune de ces opérations.

Étude de terrain

Objectifs, périmètre et mise en place

Après cette analyse sur les formes de coopération en matière de veille, nous allons aborder cette question selon une approche empirique à travers une consultation des professionnels qui pratiquent une activité de veille dans le cadre d'un collectif de travail. L'objectif initial était de mener une étude de terrain par entretiens semi-directifs[11] auprès d'organismes dans lesquels un travail de veille est assuré par une équipe de contributeurs. Les propose recueillis en entretien devaient permettre de documenter la façon dont s'organise le partage des activités de veille, la nature de ces activités, les rôles qui sont assignés aux différents

[11] Du fait de l'éloignement géographique des organismes pressentis, les entretiens devaient se dérouler via l'outil de communication à distance *Skype*.

acteurs. L'objectif général étant d'identifier les formes de coopération à l'œuvre au sein de ces organismes et de vérifier certaines hypothèses mises en avant dans ce travail (***Annexe 1*** *: Guide d'entretien*) :

- Retrouvons-nous **les différentes activités du cycle de la veille attribués aux trois acteurs** que nous avons identifiés (veilleur, public, expert) et **selon les différents rôles** que nous avons définis : explicitation, analyse, élaboration, recherche, sélection, évaluation, interprétation ? Comment les différents rôles sont-ils assurés et répartis entre les divers types d'intervenant et quelles formes de coopération sont à l'œuvre selon les activités de la veille ?
- Pouvons-nous reconnaître les trois formes de coopération que nous avons identifiées et, si oui, à quel moment du cycle de la veille ? Nous faisons l'hypothèse que les formes suivantes peuvent se combiner :
    - **Le travail collectif** qui permet de partager des activités, chacun des opérateurs ayant une activité à réaliser de façon autonome (qui peut être la même tâche effectuée par plusieurs membres sur des données différentes), le travail commun étant l'agrégation des productions de chacun. Ici, la nature et les modalités de travail sont organisées en amont sous la forme d'une stricte division des activités et communiquées à travers des protocoles variés.
    - **Le travail collaboratif**, lorsque l'activité ne s'absorbe pas dans la seule tâche à accomplir : une part reste à l'initiative des intervenants sous la forme d'une coopération d'invention. Mais la forme collaborative d'une part ne porte que sur une phase ou une partie de l'activité de veille, d'autre part elle est fortement encadrée par des modalités de travail qui sont fixées *a priori*.
    - **Le travail coopératif** : ici la co-intervention dépasse une collaboration ponctuelle sur une activité particulière et prend en compte un champ plus vaste, cette prise en compte élargie du travail et son amplitude mesurant l'intensité de la forme coopérative. Appliquée au secteur de la veille, la coopération apparaît comme une élaboration conjointe (public et chargé de veille) du système de veille à concevoir : selon des rôles différents, ces acteurs sont placés dans une position de co-production inventive.

- Retrouvons-nous les deux tendances que nous avons repérées entre deux groupes d'activités du cycle de la veille ?
    - **une co-construction à dominante coopérative** pour les phases A1-A3 et A8 sous la forme d'une élaboration conjointe. A1 et A8 ayant une place particulière : la première, en tant que préfiguration du système de veille, suppose une forte coopération entre le chargé de veille et le public destinataire de la veille ; la deuxième qui relève de la même posture mais, cette fois, pour évaluer toutes les composantes de la veille avec l'ensemble des intervenants.
    - **une co-production à dominante collaborative** pour les phases A4-A7 où peuvent alterner des modes de travail collectifs ou collaboratifs selon les activités, les circonstances et les acteurs. Durant ces phases opérationnelles, chargés de veille et experts apportent leurs compétences et savoir-faire de façon complémentaire pour travailler ensemble sur une composante circonscrite du processus global et ceci selon deux modalités :
        - comme traces d'une coopération menée en amont à travers des documents qui consignent des éléments de cadrage (finalités de la veille, publics destinataires), des documents de travail opérationnels (sources d'information utilisées, modalités de restitution de la veille), des éléments méthodologiques (critères de sélection des données, nature et profondeur de l'analyse).
        - comme travail conjoint pour s'appuyer sur des compétences spécifiques à mobiliser ponctuellement (aide pour réaliser une tâche ou résoudre un problème) ou pour permettre une production enrichie par une équipe pluridisciplinaire (par exemple un dossier de synthèse qui nécessite une approche différenciée selon des spécialités complémentaires) : c'est ici aussi que les procédures de travail peuvent être dépassée par une profonde collaboration inventive notamment dans les situations problématiques.

Neuf organismes ont été sollicités pour participer à des entretiens. Le choix de ces organismes a été déterminé par deux paramètres : ils développent une forte activité de veille qui est reconnue et ce travail est réalisé par un ensemble de contributeurs. Ces organismes relèvent tous du secteur de l'éducation en prenant en compte différents aspects du champ éducatif selon des approches, des formes et des objectifs différents : veille institutionnelle sur

la politique de l'éducation et le système éducatif, sur la recherche en éducation, sur l'actualité pédagogique et de la politique éducative, sur l'utilisation du numérique dans le contexte scolaire, sur les ressources éducatives. Implantés en France ou au Canada, ce sont des établissements qui relèvent de l'institution scolaire ou universitaire à une exception près (un organisme sous statut associatif qui représente une référence en matière d'information sur les questions de politique éducative et de ressources d'enseignement).

Aucun de ces organismes n'ayant répondu favorablement à cette demande, le guide d'entretien initialement prévu a été transformé en questionnaire pour être mis en ligne en vue de toucher un public plus large (***Annexe 2*** *: Questionnaire Les coopérations en matière de veille*). À visée qualitative, le questionnaire est constitué de questions ouvertes en reprenant la structure et les objectifs de départ : recueillir des informations sur des pratiques professionnelles de veille lorsque celle-ci est organisée dans un cadre collectif. Le panel des structures sollicitées a été ouvert au secteur des Bibliothèques (BU et Bibliothèques publiques) en contactant directement les établissements dans lesquels une activité de veille réalisée par un collectif a pu être identifiée. Nous n'avons obtenu que 11 réponses. Ce nombre très limité ne nous permettra pas d'atteindre les objectifs poursuivis : l'exploitation des réponses obtenues sera plutôt envisagée comme un recueil de témoignages et de pratiques qui permettront soit d'illustrer notre travail de recherche soit de nourrir la réflexion sur des exemples de coopérations effectives. Les données recueillies nous permettront peut-être de reconnaître des formes de coopération que nous avons analysées dans ce travail.

Enfin, le faible taux de réponse au questionnaire s'explique peut-être en partie par le fait que les pratiques de coopération en matière de veille ne sont pas fréquentes. Le travail collaboratif dans ce secteur est largement pratiqué, mais il nous semble qu'il est plutôt ponctuel et se réduit bien souvent à l'une ou l'autre des composantes de la veille. Nombreuses sont les pratiques de partage et de diffusion de l'information au sein d'une communauté d'intérêt par exemple. En revanche il est plus rare de développer un travail organisé collectivement prenant en compte tous les aspects d'un projet collectif de veille.

Grille d'analyse

Les réponses au questionnaire ont été organisées selon une grille d'analyse autour de cinq regroupements, chacun de ces regroupements apportant un éclairage sur un aspect de l'organisation de la veille au sein des organismes qui ont répondu au questionnaire. Le tableau

ci-dessous reprend les questions de l'enquête autour de chacun de ces regroupements en explicitant les objectifs poursuivis à travers les analyses des réponses.

Contexte et composition de la cellule de veille
Questions : • Pouvez-vous présenter votre service ? • Quelles sont les thématiques couvertes ? • Quel est votre rôle ? • Quelle est votre fonction ? • Composition de l'équipe qui s'occupe de la veille
Objectifs : situer l'organisme et son secteur d'activité, recueillir des informations sur le champ, le cadre et le contexte du service de veille et sur la fonction du répondant (le responsable du service ou un intervenant).
L'organisation du travail de veille et sa formalisation
Questions : • Les membres assurent-ils les mêmes missions ou ont-ils des activités et/ou des rôles différents ? Lesquel(le)s ? • Avez-vous des documents qui explicitent les tâches de chacun, les procédures de travail ? • Ces documents ont-ils évolué depuis leur élaboration ? À quels moments ? • Quel est le rôle du coordonnateur ?
Objectifs : identifier les intervenants qui participent aux activités de la veille, notamment leur profil professionnel (équipe pluri-catégorielle ?), la place du coordonnateur, sa participation au travail de veille, l'organisation et la distribution du travail (y a-t-il des rôles bien définis par rapport à certaines activités), la formalisation des tâches à travers des documents de procédures. Les réponses permettront par exemple de connaître : • L'amplitude des activités : tâches circonscrites ou selon des délimitations larges ? • Une juxtaposition de tâches ou des activités réalisées à plusieurs ? • Travail collectif, collaboratif (le prescrit), coopératif (un ajustement géré par les acteurs avec de fortes interactions) ?
Concertations et outils collaboratifs
Questions : • Quelles sont les modalités de concertation au sein de l'équipe ? • Quelles sont les questions abordées au moment de ces concertations ? • Utilisez-vous des outils collaboratifs pour faciliter le travail collectif ? Lesquels ?

Objectifs : • déterminer les types d'échanges directs au sein de l'équipe et les questions sur lesquelles ils portent : la part du formel et de l'informel, les échanges interpersonnels sont-ils dominants ? • connaître les outils collaboratifs utilisés, leur place et leur rôle. De quelle nature sont-ils, plutôt informatiques ou documentaires ?
Au moment de la mise en place du service de veille
Questions : • Au moment de la mise en place du service de veille, quelles étaient les questions importantes ? Finalité du service, choix des outils, modalités de travail, organisation du travail collectif... • Ce travail préparatoire a-t-il donné lieu à des documents qui servent pour le travail actuel ?
Objectif : recueillir des informations sur le travail préparatoire et sur les documents élaborés à ce moment. Il s'agit de vérifier notre hypothèse : c'est au moment de la définition du service de veille qu'une réelle coopération se met en place en prenant en compte tous les aspects et toutes les activités de la veille.
Questions ouvertes et regard réflexif
Questions : • Diriez-vous que vous mettez en œuvre une veille collaborative ? Pourquoi ? • Quelles satisfactions tirez-vous de cette veille (collaborative) ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? • Quelles difficultés importantes rencontrez-vous ? • Avez-vous des commentaires à ajouter ?
Objectif : quel est le regard porté sur le travail de veille : ce qu'il apporte et les difficultés rencontrées. Y a-t-il un écart entre ce qui est poursuivi et ce qui est réalisé effectivement ? Ces questions visent également à obtenir des indications sur les représentations associées à la veille collaborative (cette expression est ici entendue comme toute forme de veille réalisée par un collectif : l'expression « veille collaborative » étant plus parlante et pour induire davantage de commentaires).

Nous exploiterons les retours à ce questionnaire en procédant à une analyse de contenu des réponses selon les objectifs des cinq regroupements de cette grille :

- Contexte et composition de la cellule de veille
- L'organisation du travail de veille et sa formalisation
- Concertations et outils collaboratifs
- Au moment de la mise en place du service de veille
- Questions ouvertes et regard réflexif

À l'aide de cette grille d'analyse nous chercherons à repérer deux types d'information complémentaires :

- Les réponses qui renvoient à des pratiques professionnelles qui se rapportent à l'organisation collective du travail. Nous essaierons de détecter des éléments marquants sur les activités constitutives de la veille, leur répartition selon les profils des intervenants, les modes de concertation, la formalisation des activités et les outils utilisés pour organiser le travail : y a-t-il des convergences ou plutôt des disparités dans les témoignages ?
- Des éléments qui renvoient soit à un regard réflexif sur les pratiques professionnelles (le sentiment de réaliser ou non une veille collaborative, ce qui fonctionne et les difficultés rencontrées) soit à des représentations sur les pratiques susceptibles de transparaître dans les réponses (quels termes sont employés pour qualifier les activités de concertation, la veille collective, les rôles des intervenants ou du coordonnateur).

Analyse des réponses

Contexte et composition de la cellule de veille

Les organismes qui ont répondu et les champs d'activités

Sur les 11 réponses collectées, **2 proviennent du secteur privé** : 1 organisation professionnelle au service des PME (veille technologique dans l'industrie mécanique) et 1 banque (veille juridique). C'est **l'enseignement supérieur qui est le secteur le plus représenté avec 4 réponses** : 3 proviennent de Bibliothèques Universitaires et 1 d'un laboratoire de recherche en médecine. **Le secteur de l'éducation est représenté par 3 réponses** : ce sont des établissements (bibliothèque, musée, organisme ressource) qui assurent une veille sur l'actualité éducative, l'enseignement, la pédagogie ou l'histoire de l'éducation. **2 organismes publics** ont également répondu au questionnaire : ils assurent une mission de services auprès des entreprises (veille réglementaire, concurrentielle, marché) ou plus globalement auprès des acteurs d'un territoire (veille stratégique sur les politiques publiques au sein d'une Direction prospective). Cette triple dominante (le secteur public, l'Enseignement supérieur, l'éducation) s'explique par les cibles auxquelles a été envoyé le questionnaire.

La taille et la composition de l'équipe chargée de la veille

10 réponses donnent le nombre de personnels qui composent la cellule de veille. La configuration la plus courante est une équipe composée de 3 personnes, cas de figure que l'on retrouve 4 fois et majoritairement dans les bibliothèques. S'agissant des 5 autres organismes, le nombre de personnels est disparate et varie d'une seule personne à des équipes de 2, 4, 5 ou 10 personnes.

Les profils métiers

Les profils métiers cités qui ont en charge la veille sont des « enseignants-chercheurs », un « conseiller entreprise », une personne « spécialisée Collectivités locales + RH », un « juriste », un « chargé de formation ». Lorsque le rôle du répondant est mentionné ce sont les mentions de « chargé de veille » ou de « veilleur » qui apparaissent 5 fois et une mention « conseiller entreprise ». Les intervenants qui ont un profil Information-Documentation sont des bibliothécaires, des documentalistes ou des « médiateurs de ressources ». Mais, au-delà de ces profils métiers, nous verrons que **les fonctions débordent soit sur d'autres activités documentaires soit sur d'autres activités métiers, comme si le veilleur occupait une place singulière** : selon le type d'organisme dans lequel il exerce, son champ professionnel se tourne vers des fonctions documentaires ou vers des fonctions liées au champ d'activité de la veille.

L'organisation du travail de veille et sa formalisation

Les activités et les rôles

Les chargés de veille ont parfois d'autres missions « hors veille en lien avec l'activité du centre de ressources ». Lorsque ces activités sont citées elles renvoient à des activités info-documentaires (acquisitions, catalogage, formation des usagers, visualisation des données) ou à des activités en lien avec la thématique de la veille (études comparatives, propriété industrielle, prospective). La répartition des activités se fait également en fonction des compétences à mobiliser (selon le « sujet de recherche ») : l'attribution des activités et des rôles se configure selon la thématique de travail. Nous retrouvons la double composante des profils professionnels qui relèvent soit des métiers de l'information soit du champ sur lequel porte la veille : **la fonction de veille nécessite ces deux types de compétence et donc implique la collaboration de spécialistes complémentaires, les professionnels de l'information et les experts métiers**. Ces indications illustrent notre propos dans ce travail sur deux des acteurs du travail de veille : le chargé de veille et l'expert. La mention du public apparaîtra plus tard dans

les réponses au questionnaire : dans la phase des activités de veille proprement dites il n'intervient pas directement.

Concernant la répartition des activités, une seule réponse fournit véritablement des informations sur la façon dont elle s'organise. Cette réponse provient du service de veille d'une bibliothèque composé de trois personnels : « Pour l'activité veille, la répartition se fait sur les jours de la semaine mais nous avons toutes le même périmètre et dépouillons les mêmes alertes. » C'est **le principe du travail collectif** qui est ici illustré : les mêmes activités sont réalisées par plusieurs intervenants et la mutualisation s'effectue par juxtaposition et addition des productions de chacun. Pour éviter un travail en doublon, en intervenant par exemple sur les mêmes contenus, c'est dans le temps que le travail est partagé. Un autre type de fonctionnement est mentionné (service comportant 10 personnels) : « Nous fonctionnons par projet de veille ». Si les modalités de partage du travail ne sont pas explicitées on peut imaginer dans ce cas de figure que les échanges sont réguliers pour organiser la gestion collective des projets de veille : à la question portant sur les documents qui explicitent les tâches et les procédures de travail, le même répondant précise que « nous présentons régulièrement nos bonnes pratiques lors de réunions ». Peut-être pouvons-nous deviner à travers cette réponse **un exemple de travail collaboratif** tel que nous l'avons défini : il s'agit d'échanger régulièrement pour accompagner un projet en portant un regard collectif dans une perspective d'amélioration du travail en train de se faire.

D'une manière générale, les retours du questionnaire ne donnent pas suffisamment d'information sur la description des activités et la façon dont s'organise le travail de veille. Nous ne parviendrons pas à dégager des enseignements sur la nature des activités et sur les rôles des intervenants pour mener ces activités.

La formalisation des tâches et des procédures de travail

3 réponses signalent l'absence ou la quasi-absence de documents qui visent à expliciter les tâches ou les procédures de travail et, lorsque ces documents existent, 2 répondants précisent qu'ils ne sont pas ou qu'ils sont insuffisamment mis à jour. La formalisation des tâches se pratique dans les structures qui comportent au moins 3 intervenants et qui relèvent d'une bibliothèque dans 3 cas sur 5 : d'une part elle semble particulièrement nécessaire pour organiser les activités au sein des groupes de travail plutôt importants, d'autre part les pratiques professionnelles des bibliothèques sont souvent déjà codifiées par des instructions (guide, manuel, notice) pour chacune des activités dont les personnels ont la charge.

Si nous catégorisons la nature de ces documents et leur rôle, nous distinguons les **documents de procédures** proprement dits qui explicitent les activités et les **fiches de poste**. Les premiers documents se présentent sous la forme de note de procédure ou de charte qui touchent des aspects très précis du travail (la façon de composer les articles dans un blog par exemple). « Oui, nous avons toute une documentation à disposition pour écrire nos billets. Notamment une charte, afin de respecter une ligne de conduite dans notre manière de composer les articles ». Une autre réponse permet de mesurer la portée que peut prendre une note de procédure : « Une note de procédure sur la veille, validée par ma responsable, et le service de l'audit (qui contrôle le fonctionnement des services), le secrétaire général et la direction ». C'est donc **un document de travail pour le personnel lui-même** (il décrit ses tâches) et **pour le collectif de travail** (il fait état des tâches auprès de tous les intervenants). Mais cette note de procédure s'inscrit également dans la chaîne hiérarchique afin de **coordonner l'activité professionnelle au sein de l'organisation**. Concernant ces procédures, un répondant ajoute qu'elles sont utilisées essentiellement au moment de l'arrivée d'une personne nouvelle dans l'équipe (« Nous avons des documents de procédure très détaillés qui sont essentiellement utilisés à l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'équipe. ») : cette utilisation de ces documents témoigne d'**un rôle d'intégration** au sein d'un collectif et c'est peut-être aussi un moyen rapide d'autonomiser les nouveaux personnels.

La fiche de poste est une autre façon de formaliser l'activité professionnelle : « Nous avons fait vivre et incarné les fiches de poste. Nous avons fait évolué la feuille de route, les fiches de poste, obtenu la reconnaissance de nos fonctions ». Cette réponse provient d'un professionnel au sein d'un service composé de deux personnes. À travers la formulation utilisée, nous y voyons une façon de construire une fonction, peut-être un métier, à partir de l'activité même : l'explicitation d'une activité n'étant plus uniquement une façon de décrire et de faciliter le travail, mais aussi une façon de construire une identité professionnelle et de faire reconnaître un travail auprès de la hiérarchie et peut-être auprès des collègues. La reconnaissance attendue à travers la fiche de poste et son évolution nous renvoient à l'idée développée dans la première partie selon laquelle **une équipe de travail se constitue à travers l'activité professionnelle même, mais aussi dans l'appartenance à un groupe et dans les relations interpersonnelles qui s'y développent** (en l'occurrence une aspiration à faire reconnaître par les pairs et par la hiérarchie une fonction et la satisfaction qui peut en être tirée).

Lorsque les procédures de travail ne sont pas formalisées sous la forme de documents, ce sont des réunions qui permettent un échange sur les bonnes pratiques : « Nous présentons

régulièrement nos bonnes pratiques lors de réunions ». Dans ce cas, ce sont les échanges de pratiques qui visent à instaurer des formes nouvelles de travail : **les activités ne sont pas prescrites mais elles s'élaborent et sont mises en place au fur et à mesure par confrontation d'expériences au sein d'un collectif.**

Nous voyons deux modalités d'organisation du travail : l'une relèverait de la coordination par les procédures selon la terminologie de Henry Mintzberg, l'autre des échanges de pratiques entre pairs qui se rapprocherait du travail collaboratif qui permet à partir de situation réelle de perfectionner les activités professionnelles (croiser différentes modalités de travail pour rechercher une plus grande efficacité en évaluant ensemble le travail réalisé par chacun : on peut imaginer que c'est cette confrontation qui permet de faire émerger de nouvelles façons de procéder). Nous distinguons bien deux mouvements : l'un descendant qui fixe les gestes professionnels l'autre, plus horizontal, qui permet d'explorer des pratiques pour les analyser et les perfectionner.

Le rôle du coordonnateur

Deux réponses mentionnent explicitement l'absence de coordonnateurs. La première correspond à une équipe de veille composée de deux personnes où « chacune traite ses dossiers en autonomie + entraide et collaboratif », avec des « points hebdomadaires et échanges au fil de l'eau ». Ajoutons que ce duo n'utilise pas d'outils collaboratifs : « nous avons des espaces collaboratifs ». C'est le même répondant qui mettait en avant la satisfaction d'avoir « fait vivre et incarné les fiches de poste ». Toutes ces indications convergent vers l'idée d'**un travail collaboratif privilégiant les échanges directs avec une forte autonomie et une communication permanente**. La coordination émane des acteurs eux-mêmes et s'effectue en situation et au cours de l'action et non pas *a priori* de façon hiérarchique. Nous décelons dans ces modalités de travail la collaboration sous sa forme inventive décrite dans notre première partie. Cette horizontalité se retrouve dans une autre réponse : « nous n'avons pas spécifiquement de coordonnateur et avons toutes le même statut dans l'équipe de blog » (équipe de 3 avec une charte pour la composition des articles d'un blog). Dans ce cas, ce n'est pas l'autonomie ou les échanges entre collègues qui justifie l'absence de coordonnateur, mais le fait que tous les membres de l'équipe ont le même statut. Le travail se fait entre pairs et selon des procédures précises qui semblent rendre inutile la fonction de coordonnateur.

Les 7 réponses qui donnent des indications sur le rôle du coordonnateur se répartissent selon deux types de rôle que nous qualifierons de **médiation** ou de **pilote** (certaines réponses renvoient aux deux rôles, elles seront donc éclatées dans cette exposition).

La représentation majoritaire est celle du coordonnateur qui a **une fonction de médiation** (4 réponses expriment cette dominante) et se retrouvent dans les bibliothèques qui comptent au moins 3 membres ou dans une cellule de veille composée d'une seule personne (laboratoire de recherche) mais qui associe des enseignants-chercheurs et des étudiants selon les sujets de recherche. Les formulations sont diverses : « Le rôle du coordonnateur est de faire le lien avec les départements métiers et la direction », « animer l'équipe veille », « valoriser la veille à l'extérieur », « écouter les doléances et animer le service », « trouver, sélectionner, élever et partager », « assurer de bons échanges entre les différents membres de l'équipe », « fixer les priorités de ce qui sera mis en lumière ». Nous distinguerons plusieurs types de médiation qui s'effectue au sein de l'équipe de veille, entre le service de veille et les autres composantes de l'organisme ou encore vers le public externe. À l'interne il s'agit tout d'abord d'assurer une qualité de travail à travers une écoute, une animation de l'équipe et sans doute une circulation de l'information. L'autre aspect est une médiation en termes de communication, soit une communication fonctionnelle avec les autres services de l'organisme ou l'équipe dirigeante soit une valorisation du travail de veille à l'externe (on peut imaginer auprès des publics réels ou potentiels ainsi que des partenaires). Il s'agit d'être à l'interface : non pas dans le rôle de production mais pour favoriser le travail à l'interne ou de le prolonger à l'externe. Nous retrouvons la distinction de Roger Mucchielli au sujet des groupes centrés sur les tâches et les groupes centrés sur le groupe. Pour une part, **le travail collectif exige de se décentrer des objectifs professionnels et de travailler sur les facteurs qui permettent de réaliser ces objectifs de production**. Si cette prise en compte de l'aspect relationnel doit être partagée par tous les membres, le coordonnateur aura certainement un rôle majeur dans la mise en place des conditions de possibilité du travail collectif. Rôle d'autant plus nécessaire lorsque le groupe de travail comporte un nombre élevé d'intervenants (en l'occurrence 3 membres pour les réponses à notre questionnaire).

L'autre représentation (3 réponses expriment cette dominante) est celle d'une **fonction de pilotage** qui apparaît quel que soit le type de structure qui a répondu et pour toutes les configurations (de 1 à 10 intervenants). Cette représentation renvoie aux idées d'organisation, de gestion, d'arbitrage, de décision : « arbitrer les sujets, leur importance, les délais de diffusion », « gérer les demandes et les livraisons de projets », « organiser les réunions, faire

des statistiques d'utilisation, proposer des évolutions, administrer l'outil », « fixer les priorités de ce qui sera mis en lumière ». Cette représentation est à corréler avec les modalités de concertation de ces services de veille : dans la très grande majorité des cas, ce type de réponse émane des structures qui fonctionnent selon des réunions institutionnalisées (club de veille mensuel, 2 réunions annuelles du groupe pilote). Dans un seul cas le rôle qui consiste à « fixer les priorités » est attribué au coordonnateur alors même qu'une concertation quotidienne est possible au sein d'un *open space*. Mais le répondant est aussi Directeur de la structure et sa réponse est peut-être très connotée par cette fonction. **Le rôle de pilotage du coordonnateur de veille semble lié à une concertation institutionnalisée sous la forme de réunions de travail**.

Concertations et outils collaboratifs

Les modalités de concertation au sein de l'équipe et les outils collaboratifs

À la question « Quelles sont les modalités de concertation au sein de l'équipe ? » les réponses se répartissent selon deux catégories : **les échanges informels, les réunions d'échanges**.

Trois réponses font état d'échanges informels pour définir les modalités de concertation au sein de l'équipe dont voici deux formulations : « L'essentiel des échanges se fait de façon informelle, si besoin nous établissons un relevé de décisions pour laisser une trace, ce document est alors stocké dans un espace SharePoint partagé », « open space donc concertation quotidienne ». Nous retiendrons deux points à partir de ces réponses. Tout d'abord l'importance des espaces de travail et de la proximité des intervenants : **c'est la configuration des lieux qui induit des échanges informels**. En effet, la proximité des acteurs favorise la communication directe au moment où cela s'avère nécessaire. Ensuite, bien que les échanges ne soient pas anticipés ou organisés, une formalisation peut être faite rétrospectivement à travers un relevé de décisions. Les deux modes de concertation, formels ou informels, ne sont pas exclusifs. Nous noterons que la préférence pour les échanges informels provient d'entités composées de 1 (qui associe ponctuellement d'autres intervenants) à 3 personnes. Seuls 2 de ces répondants ont renseigné la question suivante qui concerne les sujets abordés au moment de ces concertations : des « échanges de contenus » ou le « rapport de veille de chacun ». Il s'agit donc d'une communication réciproque qui touche l'activité directe des intervenants. Les outils collaboratifs utilisés par ces 2 entités sont : la messagerie, des espaces numériques de dépôt et des réseaux

sociaux, c'est-à-dire essentiellement des outils de communication et de partage de documents qui privilégient **des échanges d'information et de contenus sans intermédiaire**.

Cinq réponses citent les réunions comme modalités de concertation. Ces entités sont plus diversifiées : elles se composent de 1 (relations avec d'autres services de l'organisme), 3, 4, 5 et 10 personnels. Le besoin de concertation sous la forme de réunions s'explique sans doute essentiellement par le nombre d'intervenants : les échanges informels ne peuvent concerner tous les membres d'une équipe composée d'un nombre important de personnels. Les réponses donnent quelques précisions sur les contenus et l'organisation de ces réunions : « il existe un club de veille mensuel. L'animation relève de la directrice juridique et de moi-même, sous son autorité », « Nous présentons régulièrement nos bonnes pratiques lors de réunions », « Nous organisons des réunions, nous échangeons beaucoup par mail car les emplois du temps ne sont pas facilement adaptables aux disponibilités de chacune ». Il s'agit encore d'échanger sur les contenus mais cette fois dans un cadre, un lieu et un moment fixés à l'avance hors du contexte habituel de travail. Lorsque le rythme de ces réunions est précisé il s'agit d'un rythme mensuel dans 2 cas ou d'une réunion biannuelle d'un « groupe pilote » : on peut imaginer que plus le rythme de ces réunions se distend plus l'ordre du jour s'éloigne du travail quotidien des intervenants. Parmi ces répondants quasiment un seul type d'outils collaboratifs est mentionné en plus de la messagerie : des outils de diffusion de l'information de type CMS (Wordpress, Drupal). Ce sont donc plutôt des moyens de communication et d'échange à distance qui sont privilégiés.

Concernant les outils collaboratifs utilisés, 2 organismes déclarent ne pas en utiliser. Les autres répondants mentionnent les outils suivants que nous classons selon cinq usages :

- Communication : messagerie électronique (4 réponses)
- Diffusion de l'information : CMS et blog (*Wordpress*, *Drupal*), *Netvibes*, *Scoop-it* (5 réponses)
- Partage de documents : espace *SharePoint*, *Google docs*, *Google keep* (2 réponses)
- Solution de veille : *KB Crawl* (1 réponse)
- Réseaux sociaux : *Twitter* (1 réponse)

Ce sont donc les outils de communication et de diffusion de l'information qui sont majoritairement utilisés.

Les questions abordées au moment des concertations

Si nous faisons une typologie des questions abordées, nous distinguons trois familles des contenus susceptibles d'être l'objet des concertations.

La première concerne **les contenus et les modalités de travail**, c'est l'objet qui est le plus cité par 3 réponses selon des formulations diverses : « questions abordées : échanges de contenus », « rapport de veille de chacun », « Les sujets de billets, les liens ajoutés "pour aller plus loin", les images, la rédaction, la longueur des articles sont les points les plus importants ». Les objets de discussion concernent à la fois les contenus (échanges de contenu, rapport de veille, sujets des billets) et la façon dont on réalise ces contenus (images, rédaction, longueur des articles). Ces concertations passent par des échanges d'information pour faire le point sur ce qui a été fait (rapport de veille), pour prévoir ce qu'il y a à faire (sujets des billets) et comment le faire (longueur des articles). Nous remarquons également que ces échanges portent plutôt sur les livrables (les contenus et leur forme). L'essentiel semble résider dans la circulation des informations pour travailler ensemble en recherchant une cohérence d'action. Il s'agit en somme d'ajuster le travail de chacun afin d'intégrer l'activité individuelle dans un programme d'action collectif à travers un échange d'information réciproque et une réflexion commune. Nous retrouvons la forme de travail collaboratif qui porte sur des points précis à travers des échanges entre les différents contributeurs de la veille.

Le second objet de concertation touche à **la prise de décision**, 3 réponses vont dans ce sens : « Évolution des sources et des sujets de veille », « Quelles améliorations sur l'outil et les pratiques sont nécessaires ? Quelle évolution et quelles évènements/animations proposer ? », « Diffusion ou pas d'un sujet, à qui et comment (= quand sujets importants, choisir le mode de communication) ». Il s'agit d'échanger pour prendre une décision. Les décisions dont il est question semblent porter sur un champ plus vaste que les modalités de travail : améliorations de l'outil, des pratiques, évolution des sources, des sujets de veille, diffusion d'un sujet. Une grande partie du processus de veille est concerné. Le groupe est donc une occasion et une instance pour prendre ensemble une décision en permettant de tenir compte des différents aspects d'une question à travers la réunion du collectif.

La résolution d'un problème est un dernier objectif du travail de concertation qui n'est cité qu'une seule fois : « comment résoudre les problèmes essentiellement ». Nous ne sommes plus ici en amont de l'activité (prévoir des sujets de billets), en accompagnement d'une action (longueur d'un article) ni en aval du travail effectué (rapport de veille). Nous sommes plutôt en

prise directe avec l'activité en cours lorsque l'intervenant est confronté à un obstacle. Il s'agit dès lors de mobiliser les contributions de tous pour parvenir à une solution. Lorsque les procédures mises en place ne répondent plus à la situation et lorsque les ressources individuelles sont insuffisantes, le recours aux compétences diverses des membres du groupe s'avère nécessaire pour réfléchir ensemble à une résolution du problème. La concertation est alors le moyen d'une collaboration en alliant les ressources des différents acteurs lorsque ce qui est prescrit est insuffisant pour faire face à une situation problématique.

Au moment de la mise en place du service de veille

La question était la suivante : « au moment de la mise en place du service de veille, quelles étaient les questions importantes ? Finalité du service, choix des outils, modalités de travail, organisation du travail collectif... ». À travers cette question il s'agissait de repérer quels sont les aspects importants qui sont pris en compte au moment de la définition d'un service de veille. Nous ne parvenons pas à identifier une dominante dans les réponses obtenues. Mais si nous les réunissons toutes, nous parvenons à balayer approximativement toutes les problématiques qui apparaissent tout au long du processus de veille :

- « répondre aux besoins du client »
- « questions importantes : - veille pédagogique - veille sur les outils - veille sur les services - veille sur les événements locaux »
- « se tenir à jour pour les activités d'enseignement, de recherche et de soins »
- « qui fait de la veille ? Quel outil : outil de veille ou RSE (en ligne, gratuit...) ? Mention spéciale sur la fiche de poste ? Archivage des informations partagées ? »
- « choix des supports, de la fréquence, des destinataires, du degré de complexité ou d'opérationnalité des contenus »

Les questionnements concernent donc les publics (comment répondre à leurs besoins d'information, ciblage des destinataires), le périmètre de la veille (veille pédagogique, sur les outils, les services…) et son objectif (se tenir à jour), qui est chargé de la veille (on peut imaginer une réflexion sur les profils métiers, les compétences nécessaires, les pratiques professionnelles existantes…), l'inscription de la fonction de veille dans le poste de travail (fiche de poste), le choix des outils (type de solution, payant/gratuit…), la conservation des contenus partagés (archivage ou pas), la définition des types de documents et de contenus (supports, degré de complexité ou d'opérationnalité des contenus) ou de la fréquence (on imagine la fréquence de la communication des résultats de la veille). Les questions abordées

peuvent être précises, concerner des activités très circonscrites ou encore relever de réflexions stratégiques sur la finalité du service ou les besoins du public. Ce qui nous intéresse c'est le fait que, au moment de la mise en place de la veille, il s'agit de prendre en compte tous les aspects qui engageront le travail au quotidien (l'archivage des informations partagées, la fiche de poste, le choix des supports…). Or ce travail de définition sur des questions très variées (stratégiques, documentaires, techniques) ne pourra se faire que dans le cadre d'une forte intégration de toutes ces composantes et avec le travail commun de différents experts susceptibles d'apporter des réponses à chacune de ces questions. D'autre part il s'agit d'adopter une vision globale sur l'ensemble du processus de veille pour parvenir à une préfiguration du service à mettre en place, comme une maquette d'un projet qui ne définit pas tous les détails des actions mais qui en donne la structure générale. N'avons-nous pas affaire au principe de coopération tel que nous l'avons défini, dans la mesure où il s'agit de prendre en compte tous les paramètres de conception et de réalisation d'un projet en faisant intervenir des acteurs variés ?

Nous noterons que c'est à l'occasion de cette question que la mention des publics apparaît : le public destinataire intervient au moment de la mise en place de la veille. Il n'apparaît pas ici en tant qu'acteur dans la définition du service, mais les concepteurs s'interrogent sur le public auquel est destinée la veille ou définissent les objectifs de la veille en fonction du public.

Ce travail préparatoire a-t-il donné lieu à des documents qui servent pour le travail actuel ?

Cette question a donné lieu à 2 réponses plutôt négatives (« très peu », « pas de documents qui servent maintenant »). Les réponses positives, elles, évoquent la production de documents essentiels qui engagent le travail à venir. Ces documents permettent **d'organiser le travail**, **de décrire le travail** ou de **mettre en place des actions**.

L'organisation du travail concerne les fiches de poste ou les documents généraux qui ont pour rôle d'**encadrer les activités** : « Nous avons fait vivre et incarné les fiches de poste. Nous avons fait évolué la feuille de route, les fiches de poste, obtenu la reconnaissance de nos fonctions » ; « la liste de diffusion de la newsletter » ; « se tenir à jour pour les activités d'enseignement, de recherche et de soins » ; « politique de gestion de l'outil (désherbage, visuel...) ». Ces documents ne concernent pas les activités elles-mêmes, ils donnent plutôt des indications générales qui fixent les principes de travail. Au stade de la mise en place du système de veille, ces documents n'entrent pas dans le détail de chaque activité mais restent au niveau

des grandes lignes stratégiques. Ce serait dans une deuxième phase qu'il s'agira de préciser les pratiques et les gestes professionnels de la veille.

Certaines réponses mentionnent des **documents de procédure** qui décrivent une activité précise et qui sont utilisés dans les pratiques effectives : « une documentation à disposition pour écrire nos billets. Notamment une charte, afin de respecter une ligne de conduite dans notre manière de composer les articles » ; « le modèle de fiche de veille ». Si ces documents concernent des actions précises, ils ne semblent pas décrire le détail des activités. Les termes utilisés semblent plutôt rendre compte d'éléments de cadrage : « charte », « ligne directrice », « modèle de fiche ».

Sans prendre la forme d'une production de documents de travail, la définition d'un système de veille peut amener à **la mise en place d'actions pour rendre possible le travail de veille**. Nous retenons la réponse suivante : « dimension d'essaimage avec la mise en place d'une formation interne en lien avec les documentalistes ». Sans connaître le contexte et les finalités d'une telle action, nous pouvons imaginer qu'il s'agit d'un travail de sensibilisation ou d'information (« essaimage ») qui se prolonge dans une action de formation de certains acteurs pour participer au travail de veille ou pour l'exploiter. C'est une dimension essentielle afin que les publics internes s'approprient ou exploitent les résultats de la veille. D'autre part c'est une façon d'intégrer le service de veille au sein de l'organisation interne.

Questions ouvertes et regard réflexif

Diriez-vous que vous mettez en œuvre une veille collaborative ?

Pour cette question nous distinguerons les réponses négatives, positives et celles qui sont plutôt mitigées.

La première raison invoquée pour dénier une forme de veille collaborative est de se référer à ce que nous avons qualifié de travail collectif : « Note veille n'est pas à proprement parler collaborative car même si plusieurs personnes y contribuent, il s'agit essentiellement d'une répartition en termes de temps de travail. L'intérêt de ce système est que chacune maitrise le dispositif et peut remplacer les autres en cas de besoin ». Rappelons que ce témoignage concerne un partage dans le temps du dépouillement des mêmes alertes par des intervenants qui travaillent sur le même périmètre et donc effectuent les mêmes actions. Il n'y a pas de collaboration dans l'activité elle-même (elle peut se produire éventuellement dans les échanges hors temps de production). Une autre raison pour ne pas se reconnaître dans une veille

collaborative est d'invoquer une absence de travail entre pairs : « Non. Car pour du collaboratif, il faudrait d'autres juristes, or je m'adresse à des non- juristes qui attendent une information déjà analysée et traitée ». Ce témoignage provient d'un professionnel de l'information avec une compétence juridique. Nous comprenons dans cette réponse que l'association avec des juristes permettrait une collaboration inter-catégorielle avec des échanges de compétences. Le travail collaboratif est entendu comme un croisement de compétences et de savoirs permettant un enrichissement du travail.

Le fait de ne pas se reconnaître complètement dans une forme collaborative de veille s'explique par le fait que les collaborations ne concernent qu'une partie des acteurs de la veille : « La veille collaborative se pratique avec les experts technologues mais pas forcément entre veilleur, ou simplement de manière informelle ». La collaboration n'est donc pas complète et n'intègre pas tous les acteurs, notamment les veilleurs. Parfois c'est le périmètre du travail qui est trop limité pour qualifier l'ensemble de la veille de collaborative, ce n'est qu'une partie du travail qui est pris en compte : « Oui dans le partage des sujets ». Ne prenant pas en compte l'ensemble des activités, le travail de veille ne peut pas être dit véritablement collaboratif. Et lorsque la veille est définie comme étant collaborative, les limites concernent la durée : « plus ou moins, peu de collaborateurs persistants ». Il nous semble pourtant que c'est précisément dans ces limitations de la coopération que se reconnaît le modèle du travail collaboratif : un travail collectif limité dans la durée, qui concerne uniquement une opération circonscrite ou qui n'implique que certains acteurs.

S'agissant des réponses positives, c'est parfois le partage immédiat des informations qui est le signe d'une veille collaborative : « Oui car dès que l'une a une nouvelle information en termes de veille professionnelle : cette dernière est échangée avec les autres ». Il y a là l'idée d'une forme d'instantanéité des échanges, comme si collaborer c'était partager le même espace informationnel : la vitesse de circulation de l'information est le signe d'une communication directe. Nous retrouvons ici le fonctionnement du groupe centré sur le groupe. Une autre réponse traduit le principe du travail collaboratif tourné cette fois vers la tâche : « Oui car toute l'équipe collabore pour faire évoluer et alimenter l'outil de veille ». Dans ce cas, la collaboration n'est plus définie par ce que je partage avec les autres mais ce sur quoi j'agis avec les autres pour contribuer à améliorer.

Quelles satisfactions tirez-vous de cette veille (collaborative) ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

Ces deux questions visaient à interroger les participants sur les apports de leur veille, notamment lorsqu'elle fonctionne selon un mode collaboratif. Les réponses obtenues se répartissent selon deux catégories : la veille réalisée contribue à **un travail plus efficace** ou permet de **constituer une communauté**.

La satisfaction provient tout d'abord du fait d'une **organisation qui favorise un travail plus efficace :** c'est par exemple le partage des activités qui permet d'optimiser le travail : « chacun veille sur ses missions ce qui évite de s'éparpiller » ou selon un autre témoignage la satisfaction réside « dans (le) partage des sujets ». Lorsque le travail coopératif est organisé par secteurs (missions, thématiques, spécialités…) ce qui est visé c'est la non-redondance. Enfin le travail collaboratif permet la « régularité du bulletin de veille sur l'e-réputation et les sujets d'actu (…), apprécié par l'ensemble » ou selon une autre réponse : « avec les technologues, la veille permet d'être pertinente et efficace ». L'efficacité (régularité, pertinence) se traduit par une reconnaissance et une visibilité du travail réalisée. Une réponse signale par exemple que la veille mise en place permet de « faire évoluer les pratiques ». Ces témoignages révèlent un double facteur positif : le partage du travail (rationalisation) et l'apport des spécialistes (les « technologues ») qui permettent un travail plus performant et peut-être plus professionnel.

L'autre apport d'un travail collectif est **la constitution d'une communauté de pratiques entre acteurs différents** autour d'un objet commun. La satisfaction relève par exemple dans l'« établissement de réseaux d'intérêt ». Les réseaux d'intérêt fonctionnent comme un environnement commun qui fédère les actions grâce à un engagement personnel et à une motivation commune. Mais cela n'implique pas des profils identiques. Tout au contraire, la communauté d'intérêt se construit autour d'un objectif commun et non pas sur une commune identité. « Le club de veille, comportant des représentants métier, permet une descente des informations et une remontée des besoins. J'affine ainsi mes choix de sujets, et le degré de leur importance + qui est intéressé directement (= sur quels métiers le sujet a un impact) ». Les échanges au sein de ce club de veille se traduisent par le croisement d'informations qui proviennent d'acteurs différents selon un double mouvement : la transmission d'information des représentants métiers et la remontée des besoins d'information (peut-être des publics ou des collaborateurs). C'est l'échange entre pratiques professionnelles qui permet un enrichissement mutuel : « Chacune n'ayant pas spécifiquement les mêmes centres d'intérêt : nous nous

intéressons à des sujets différents et les informations circulent bien car nous nous écrivons en nous diffusant les liens relatifs aux recherches / trouvailles ». Cette façon de procéder crée une cohésion de groupe : « avoir un moyen de fédérer l'équipe ». L'appartenance à une communauté s'exprime parfois par une satisfaction personnelle liée à l'aide qui peut être apportée auprès de collègues : « Je veille pour mes collègues afin qu'ils puissent mettre à jour leur connaissance, les aider à monter en compétence ou suivre l'actualité en vue de préparer les concours ».

Nous retrouvons les deux dimensions des équipes au travail qui s'organisent autour d'objectifs professionnels (gagner en efficacité) mais aussi à partir des relations sociales (constituer un groupe). En l'occurrence ces deux dimensions s'articulent à travers la constitution de communautés de pratique qui allient la poursuite d'objectifs professionnels sur la base des échanges interpersonnels.

Quelles difficultés importantes rencontrez-vous ?

Les difficultés signalées concernent trois points : tout d'abord **la question du temps** qui est l'aspect le plus évoqué, **les problèmes techniques** et enfin **la motivation des acteurs** de la veille.

La question du temps

Sous des formes multiples, le problème majeur signalé par les répondants est **la question du temps**. Tout d'abord l'activité de veille proprement dite est qualifiée de « travail de longue haleine, jamais acquis ». Ce travail sans fin pourrait être la marque de nombreuses activités professionnelles lorsqu'elles ne se présentent pas comme un projet circonscrit qui vise, à un moment donné, à la production d'un objet ou d'un service. Mais le caractère inachevé du travail de veille est spécifique : il est inscrit dans le processus même de la veille qui se présente comme la répétition des actions dans un cycle sans cesse réitéré. Cet aspect est relevé comme une difficulté par deux répondants : « Le temps / tâches métiers récurrentes », « Difficulté ? continuité de l'activité ». L'activité de veille réclame de la continuité qui est difficile à assurer lorsqu'il s'agit d'assumer aussi d'autres fonctions (nous avons vu que les chargés de veille ont d'autres missions en parallèle). « Disons qu'il faut prendre le temps de se consacrer à la veille, autrement très peu de billets seraient publiés sur le blog : personnellement j'aime beaucoup cette activité donc c'est un plaisir de consacrer des créneaux pour les recherches même à la maison et cela est aussi enrichissant professionnellement que personnellement » : l'activité de veille apparaît ici comme un temps qu'il s'agit de dégager, comme si l'activité majeure ou la priorité se situait ailleurs. C'est un temps gagné sur d'autres missions. Peut-être est-ce là une

représentation répandue : le travail de veille n'est-il pas souvent considéré comme une activité en supplément des autres fonctions qui, elles, s'inscriraient légitimement dans une fiche de poste ? À tel point qu'un investissement personnel semble nécessaire, hors temps de travail professionnel. Enfin le dernier aspect de cette référence au temps est la difficulté de « trouver le temps de la concertation et du retour de veille en commun ». La concertation réclame du temps et une organisation pour se réunir ou échanger. Le temps de la concertation occupe une place particulière : il ne participe pas pleinement à l'activité, mais la prépare et la rend possible. C'est peut-être cette position « méta » qui explique pourquoi l'importance de la concertation peut parfois être minimisée. Il nous semble pourtant que les échanges préalables à l'action sont un temps qui s'inscrit dans le travail même : si la concertation n'est pas immédiatement productrice, elle rend possible le travail collectif et doit prendre place dans une programmation de travail au même titre que les autres activités de la veille.

Problèmes techniques

Le second problème signalé concerne **les outils et les problèmes techniques** : « Difficultés : Bénéficier d'un intranet plus dynamique, où la veille serait mieux mise en valeur » ou encore « certaines évolutions techniques de l'outil ». Sans pour autant survaloriser cet aspect qui touche l'infrastructure technique, le travail de veille (une part des moyens de communication et de coopération aussi) est fortement dépendant des outils informatiques qui peuvent soit faciliter soit entraver l'activité. Dans ce domaine une coopération avec les personnes ressources informatiques sera une condition favorable à l'efficacité du système de veille.

Une motivation ou un engagement insuffisant

La question de la participation est mentionnée parmi les difficultés rencontrées : « la motivation des experts, et des personnes de manière générale », « la veille collaborative se pratique avec les experts technologues mais pas forcément entre veilleur, ou simplement de manière informelle ». Comme tout travail collectif, pour que la participation soit effective il faut au préalable une adhésion et un engagement professionnel. Or cette adhésion peut être relative, notamment au moment de la mise en place : « Certains collègues étaient réfractaires à la mise en place de la veille. Animer ce service ». Si l'animation de l'équipe s'avère indispensable, elle est aussi une source de difficulté : il s'agit de convaincre dans un premier temps et ensuite d'encourager le travail collectif. Nous retrouvons la dimension sociale. Parmi les réponses libres en fin de questionnaire certains éléments se rapportent à la faible implication

des acteurs dans le partage de contenu, qui est pourtant le principe sur lequel se fonde la veille : « la veille est ou devrait être une activité essentielle des enseignants chercheurs mais paradoxalement leur implication et leur volonté de partage est modeste ! ». La difficulté porte ici sur des pratiques professionnelles qui restent personnelles malgré les discours dominants sur le partage au sein d'une société qui serait celle de l'information et de la connaissance. Cette situation, que l'on ne généralisera pas, rend difficile le travail commun dans certains milieux professionnels. Nous retiendrons encore la remarque suivante sur l'appropriation relative des résultats de la veille : « C'est un beau métier avec des finalités très utiles, à condition que les bénéficiaires se saisissent des éléments de veille ». Si la communication des contenus est parfois rendue difficile par les producteurs qui conservent des pratiques professionnelles individualistes, la question se pose également au niveau de l'exploitation des services de veille de la part des publics auxquels ils sont destinés. Sans doute faut-il réaliser un travail important de sensibilisation et d'information sur la nécessité de se tenir informé dans son secteur professionnel.

Synthèse de l'analyse des réponses au questionnaire

À l'issue de cette analyse des réponses au questionnaire, nous retiendrons deux aspects essentiels qui répondent à la problématique de notre travail : **les modalités du travail de groupe** et **les formes de coopération**.

Les modalités du travail de groupe

Certains éléments marquants des témoignages ne concernent pas directement les activités elles-mêmes de la veille, mais plutôt des aspects qui se situent autour de ce travail et qui le rendent possible. Ces éléments sont liés aux modalités du travail de groupe et qui ne sont d'ailleurs pas spécifiques au contexte professionnel de la veille. Certaines réponses au questionnaire ont permis de vérifier l'une des idées développées dans la première partie selon laquelle le travail au sein d'une équipe exige aussi de se décentrer de l'activité elle-même pour agir sur les facteurs qui permettent de réaliser cette activité.

La tâche et le groupe

Une équipe de travail se constitue non seulement à travers l'activité professionnelle, mais aussi dans l'appartenance à un groupe. Le fait de se centrer sur la production tout en assurant la cohésion du groupe ne sont d'ailleurs pas antinomiques. Ce constat est apparu clairement à la question sur les apports de la veille : les satisfactions retirées de la veille

collaborative sont liées à une organisation qui favorise un travail plus efficace et à la constitution d'une communauté de pratiques. Nous retrouvons les deux dimensions du travail qui s'organise autour d'objectifs professionnels (gagner en efficacité) mais aussi à partir des interactions sociales (constituer un groupe). Or ces communautés de pratique se construisent en faisant intervenir des profils différents autour d'un objectif commun et non pas sur une commune identité (le club de veille comporte des représentants de métiers différents qui permettent des échanges).

Les représentations du rôle du coordonnateur de la veille montrent bien cette double dimension du travail de groupe. Si certaines réponses mettent en avant sa fonction de pilotage (organiser, arbitrer, décider), d'autres insistent plutôt sur son rôle de médiation (écouter, relier, valoriser, partager). Ce travail de médiation peut se traduire par des échanges informels ou une concertation plus institutionnalisée sous la forme de réunion de travail (club de veille, échanges de pratiques). Le travail collectif exige aussi de se décentrer des objectifs qui sont strictement opérationnels et de travailler sur les facteurs qui permettent de réaliser ces objectifs de production.

Les documents de travail

Ces documents (tout au moins dans la phase de mise en place de la veille) visent plutôt à organiser et à encadrer le travail commun plutôt qu'à décrire avec précision les activités de chacun : ils énoncent des principes de travail (charte, ligne de conduite). Il nous semble que l'essentiel de ces documents et leur rôle dans un projet collectif ne consistent pas à caractériser le travail individuel, mais qu'ils interviennent plutôt en tant que facilitateur du travail en posant le cadre général de l'activité commune dans lequel les différents intervenants peuvent s'inscrire.

La concertation : l'étape pour un travail coopératif

La concertation regroupe toutes les pratiques qui relèvent soit de la communication informelle (échanges directs d'informations ou de contenus) soit de réunions d'échanges plus institutionnalisées. Dans tous les cas il s'agit d'échanger sur le travail en cours ou de préparer le travail à réaliser.

Les réponses au questionnaire ont fait ressortir la diversité des situations dans lesquelles la concertation est un moyen indispensable pour mettre en œuvre un travail collaboratif : elle concerne les modalités du travail en train de se faire, la préparation des actions à réaliser, la résolution de problèmes, les prises de décision collectives. Mais au-delà de toutes ces situations,

il nous est apparu que la visée ultime de la concertation est d'ajuster le travail de chacun des contributeurs en vue d'une action commune. L'essentiel semble résider dans la circulation des informations pour travailler ensemble de façon cohérente. Mais le temps de la concertation occupe une place particulière : il ne participe pas pleinement à l'activité, mais la prépare et la rend possible, d'où parfois la difficulté de l'inscrire dans le temps de travail.

Les formes de coopération

Les retours du questionnaire ne donnent que peu d'informations sur les activités et la façon dont s'organise le travail de veille : malgré quelques indications qui transparaissent dans certains témoignages, nous ne serons pas en mesure de distinguer les différentes activités et la répartition des rôles des intervenants. Parmi les trois formes de coopération que nous avons posées comme hypothèses, nous avons pu en reconnaître deux tout en constatant parfois une certaine insatisfaction : certains témoignages pointent les limites des collaborations existantes.

Le travail collectif

Une seule pratique illustre explicitement la forme de travail collectif que nous avons défini comme une répartition des tâches en amont de leur réalisation à travers une coordination par les procédures : les mêmes activités sont réalisées par plusieurs intervenants et la mutualisation s'effectue par juxtaposition et addition des productions de chacun. Dans ce cas ce sont les limites des pratiques collaboratives qui sont plutôt pointées :

- la collaboration ne peut se réduire à une répartition d'un même travail auprès des différents intervenants
- les pratiques n'impliquent pas tous les acteurs : la collaboration est perçue comme incomplète
- le périmètre du travail est jugé trop limité pour qualifier l'ensemble de la veille comme étant collaborative : seule une partie du travail est prise en compte

Le travail collaboratif

Le travail collaboratif est reconnu essentiellement dans les pratiques d'échange (information, entraide). Mais certaines réponses évoquent d'autres modalités de collaboration, notamment lorsque l'activité ne s'absorbe pas complètement dans la seule tâche à accomplir et qu'une part reste à l'initiative des intervenants. Cela se produit lorsque les procédures de travail sont discutées dans le cadre d'échanges de pratiques qui visent à instaurer des formes de travail nouvelles : les modalités de travail s'élaborent et sont mises en place au fur et à mesure par

confrontation d'expériences au sein d'un collectif. Ces échanges de pratiques entre pairs se rapprocheraient du travail collaboratif qui permet, à partir de situations réelles, de perfectionner les activités professionnelles au-delà de ce qui est prescrit. Ce travail collaboratif apparaît clairement lorsqu'une association de compétences différentes est nécessaire pour agir ensemble.

Tous ces éléments convergent vers ce que nous avons appelé une coopération d'invention qui se développe autour de communautés de pratiques. Les modalités de travail ne sont pas intégralement définies et s'élaborent dans l'ajustement des représentations ou des pratiques avec une relative autonomie. Nous retrouvons ici la notion de transaction qui permet, à partir d'une situation professionnelle, de construire à la fois une compréhension partagée et les modes d'action au sein d'un groupe de travail.

Le travail coopératif

Nous n'avons pas pu reconnaître dans les réponses obtenues la forme de travail coopératif tel que nous l'avons défini : une co-intervention qui dépasse une collaboration ponctuelle sur une activité particulière pour prendre en compte un champ plus vaste. Si ce n'est peut-être au moment de la mise en place de la veille où un grand nombre d'activités étaient prises en compte. Mais cette amplitude était plutôt reconstruite dans la mesure où nous avons agrégés toutes les réponses obtenues. Autant nous avons vérifié les activités de co-production à dominante collective ou collaborative lorsqu'il s'agit d'effectuer des opérations particulières, autant nous n'avons pas identifié une forme d'élaboration conjointe qui serait à la base de la préfiguration du système de veille au moment de sa conception.

En revanche, c'est durant cette phase préparatoire que la mention des publics du service de veille est apparue. Ce public destinataire de la veille n'intervient pas forcément en tant qu'acteur dans la définition du service, mais les concepteurs s'interrogent sur le public auquel est destinée la veille ou en définissent les objectifs en fonction de ce public. Dans le secteur du marketing on crée des *personae*, des personnes fictives avec des profils psychologiques et sociaux qui représentent les publics cibles et autour desquelles se construit un produit ou un service. Certaines réponses semblent révéler une pratique similaire.

Enfin, nous évoquions les limites de la collaboration qui sont pointées par certaines réponses : trop ponctuelles ou ne faisant intervenir que certains acteurs, les collaborations existantes apparaissent trop limitées et ne satisfont pas à l'idée que l'on se fait d'une veille collaborative. N' y a-t-il pas dans cette insatisfaction le souhait ou l'exigence d'une autre forme

de travail ? D'après les réponses au questionnaire, cette autre forme serait un approfondissement (plus d'échange, de concertation, de partage) et une extension (plus de profils métiers, plus d'actions communes) du travail collaboratif. Cet approfondissement et cette extension ne représentent-ils pas alors ce que nous avons défini comme travail coopératif ? Mais peut-être est-ce par gradation que nous passons de la collaboration à la coopération.

Conclusion

Comment mettre en œuvre une veille collective ? Notre hypothèse de départ était la suivante : lorsque la veille est réalisée par un collectif, ce travail peut être mené selon diverses formes de coopération. Nous cherchions donc à distinguer des organisations collectives du travail susceptibles d'être appliquées à l'activité de veille. La première partie nous a permis de fixer le cadre théorique pour distinguer trois modes de coordination des groupes de travail : le modèle collectif, le modèle collaboratif, le modèle coopératif.

Trois facteurs déterminent ces formes d'organisation : la posture de l'agent (son degré d'autonomie), la nature de ses interactions avec les autres intervenants et l'objet de son travail (l'amplitude des tâches effectuées). Le travail collectif est marqué par des interactions déjà induites par une coordination qui n'appartient pas en propre à l'agent : les activités et la façon de travailler ensemble sont réglées par des protocoles qui permettent de réaliser un objet commun par **effet cumulatif**. La nature et les modalités de coopération sont comme incorporées aux activités elles-mêmes, la coopération n'étant que l'une des composantes de l'activité. Le travail collaboratif laisse une part d'initiative aux agents : leur activité ne s'absorbe pas dans le seul objet du travail à accomplir et les interactions entre les agents leur permettent de dépasser la stricte réalisation d'une tâche prescrite. La notion de transaction a été éclairante : c'est dans le contexte même de l'activité en train de se faire que des modes de coopérations s'inventent. Par un mécanisme de compensation et d'ajustement mutuels, les intervenants élaborent ensemble les conditions de leur activité partagée selon des règles qui ne sont pas toutes fixées à l'avance. Dans ce cas, la coopération est centrée sur les agents eux-mêmes dans un agir ensemble qui se construit par **effet interactif**. Si la forme collaborative ne porte que sur une phase ou une partie de l'activité, la forme coopérative implique une co-construction à toutes les étapes du travail, en intégrant les différentes opérations qui composent cette activité : l'action coopérative est alors le résultat d'un ajustement permanant de toutes les activités qui composent un travail, de sa conception à sa réalisation. Le travail coopératif opère donc une forte intégration des composantes d'un travail qui permet une mutualisation par **effet intégratif**.

Si nous appliquons ces formes de coopération au secteur de la veille, nous constatons qu'ils peuvent coexister, se succéder voire se combiner selon les différentes étapes de la veille, selon les acteurs qui interviennent et le rôle qu'ils sont amenés à jouer. Ces modèles n'interviennent pas de façon indifférente : selon les phases du processus de veille certaines formes de coopération seront plus ou moins adaptées. Nous avons pu reconnaître des **formes**

de travail collectif mais, dans ce cas, ce sont plutôt les mêmes types d'acteurs qui assurent des rôles identiques, par exemple les chargés de veille pour collecter et sélectionner les informations ou pour analyser et traiter les données collectées : le partage du travail se fait autour d'un groupe métier. La forme la plus fréquente est **le travail collaboratif qui fait intervenir des profils métiers différents et complémentaires**, notamment les chargés de veille et les experts. Ce mode de travail pouvant intervenir à toutes les phases de la veille, notamment pour traiter une question qui ne peut être réglée par les consignes de travail, pour susciter un échange ou pour résoudre un problème. Il s'agit alors d'associer des compétences diverses dans le cadre d'une activité ponctuelle et circonscrite de la veille.

Mais, au-delà de la diversité des modes de coopération à l'œuvre, nous distinguons deux formes dominantes de coopération. Nous avons été amenés à distinguer deux groupes d'activités. Le premier groupe concerne la phase préparatoire d'un service de veille. Ces activités font intervenir ensemble tous les acteurs : le chargé de veille, l'expert et le public destinataire de la veille. À ce stade, la diversité et l'ampleur des questions à prendre en compte sont telles qu'il y a nécessité d'une concertation et d'une coopération étroites entre tous ces intervenants. Il s'agit de concevoir une préfiguration de la solution de veille : l'exercice exige que toutes les compétences soient associées pour une élaboration conjointe entre toutes les parties prenantes. Nous avons identifié ici une **forme de co-construction à dominante coopérative**. Le second groupe d'activités concerne la phase opérationnelle qui mobilise essentiellement le chargé de veille et l'expert, chacun apportant son expertise métier : il s'agit ici de partager l'activité entre différents intervenants dans le cadre d'un travail conjoint et de s'appuyer sur des compétences spécifiques mobilisables ponctuellement (réaliser une tâche, résoudre un problème, croiser des points de vue). L'organisation du travail commun se fait par intégration de collaborations diverses en fonction des compétences à mobiliser selon **une forme de co-production à dominante collaborative**.

L'approche empirique visait à recueillir des informations sur l'organisation des coopérations existantes au sein d'organismes qui effectuent une veille. Les retours du questionnaire ne nous permettent pas de dégager des enseignements sur la nature des activités et sur les rôles des intervenants pour mener ces activités. En revanche, les témoignages recueillis illustrent certaines formes de coopération que nous avons établies, en particulier le travail collectif et le travail collaboratif. Mais nous avons plutôt constaté des activités de co-production à dominante collaborative à travers diverses modalités de concertation associant des acteurs différents au sein des équipes.

Nous retenons surtout les limites de la veille collaborative signalées par plusieurs répondants. Tout se passe comme si les professionnels avaient une représentation des coopérations en matière de veille qui ne se réalise pas pleinement dans leur travail effectif. Les collaborations existent mais elles sont jugées insuffisantes ou impliquent un nombre trop limité d'intervenants. Les réponses expriment également un besoin de concertation plus approfondie et des échanges avec certains intervenants. Quelle est la nature de cette attente professionnelle ? Est-ce un besoin d'approfondissement des collaborations existantes ou une aspiration à une autre forme d'organisation du travail collectif ? Il nous semble que **s'il s'agit d'un approfondissement et d'une extension des collaborations, nous abordons alors une autre forme qui serait celle de la coopération** telle que nous l'avons définie.

L'autre aspect marquant de la consultation des professionnels ne concerne pas directement l'activité de veille, mais les conditions qui rendent possible le travail d'une équipe. Certaines réponses au questionnaire ont permis de confirmer l'idée selon laquelle le travail au sein d'une équipe exige aussi de se décentrer de l'activité elle-même pour agir sur les facteurs qui permettent de réaliser cette activité. La concertation par exemple joue ce rôle comme moyen privilégié pour installer un travail collaboratif. Le temps de la concertation est apparu comme une phase d'ajustement qui occupe une place singulière : il prépare et rend possible le travail commun. Finalement, si les dispositifs organisationnels de coopération sont déterminants, ils seront toujours secondaires par rapport à **la nécessité de travailler sans cesse aux conditions qui rendent possibles ces coopérations opérationnelles**.

Bibliographie

Aguiar, T. D. (2015, 27 novembre). *La dimension organisante de la « veille collaborative » : entre communauté et organisation* (Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, Sciences de l'information et de la communication). Repéré à https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01359626/document

Alter, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : la Découverte.

APDEN (dir.). (2018a). Résumé. Dans *WikiNotions*. Repéré à http://wikinotions.apden.org/index.php?title=R%C3%A9sum%C3%A9

APDEN (dir.). (2018b). Synthèse documentaire. Dans *WikiNotions*. Repéré à http://wikinotions.apden.org/index.php?title=Synth%C3%A8se_documentaire#Exemples

Association française de normalisation. (1998). *Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*. Paris : AFNOR.

Bidet, A., Boutet, M. et Chave, F. (2013). Au-delà de l'intelligibilité mutuelle : l'activité collective comme transaction. Un apport du pragmatisme illustré par trois cas. *Activités*, *10*(10-1). doi:10.4000/activites.632

Boninsegna, C. (2017). *Positionnement de l'infomédiaire dans l'innovation participative : quelle intermédiation dans les processus de veille et de gestion des connaissances ? Mémoire professionnel de 2ème année de Master*. Université de Lorraine, Nancy.

Cacaly, S., Le Coadic, Y.-F., Pomart, P.-D. et Sutter, E. (dir.). (2008). *Dictionnaire de l'information*. Paris : A. Colin, 2008.

Cell'IE. (2018, 13 décembre). Initier une veille : comment trouver les bons mots clés ? *Cell'IE*. Repéré 29 mars 2019, à https://www.cellie.fr/2018/12/13/initier-une-veille-comment-trouver-les-bons-mots-cles/

Eco, U. (1985). *Lector in fabula ou La coopération interprétative dans les textes narratifs [Texte imprimé]* (traduit par M. Bouzaher). Paris : Paris : B. Grasset. DL 1985, cop. 1985.

Eco, U. (2010). *Dire presque la même chose : expériences de traduction* (traduit par M. Bouzaher). Paris : Librairie générale française.

Foenix-Riou, B. (2018). Boostez l'efficacité de votre veille en la personnalisant. *Archimag, Guide pratique*, (63), 48-50.

Foucart, J. (2013). Pragmatisme et transaction. La perspective de John Dewey. *Pensée plurielle*, *n° 33-34*(2), 73-84. Repéré à https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2013-2-page-73.htm

Groupe Néotis. (2018). Ebook veille collaborative : rendez votre entreprise apprenante ! *IXXO*. Repéré à http://www.ixxo.fr/ebook-veille-collaborative/

Gurly, A. (2004, 21 juillet). Évaluation de l'information. *Doc pour docs*. Repéré 23 mars 2019, à https://www.docpourdocs.fr/spip.php?article276

Houssaye, J. (1993). *La pédagogie : une encyclopédie pour aujourd'hui*. Paris : ESF.

INSA. (s.d.). Aide mémoire : évaluation de l'information. INSA. Repéré à http://docinsa.insa-lyon.fr/doc/GrilleFiabilite.pdf

Jdey, A. (2012). Animer un dispositif de veille collaborative, (1050), 3. Repéré à https://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/innovation-th10/maitriser-la-veille-pour-l-intelligence-scientifique-dt63/animer-un-dispositif-de-veille-collaborative-1050/

Lafourcade, S. (2012). Repenser la notion de « clients de la veille », (1019), 5. Repéré à https://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/innovation-th10/maitriser-la-veille-pour-l-intelligence-scientifique-dt63/repenser-la-notion-de-clients-de-la-veille-1019/

Le Ven, É. (2018). Data analytics et dataviz : quand les données parlent. *Archimag, Guide pratique*, (63), 70-75.

Le Ven, E. (2018). La veille est-elle une affaire de compétences ou d'outils ? *Archimag, Guide pratique*, (63), 8-10.

Lory, A. (2019, 2 avril). Comment incorporer les remontées "terrain" à votre veille stratégique ? » Scope. *Scope*. Repéré à https://scope-veilleaugmentee.fr/index.php/2019/04/02/comment-incorporer-les-remontees-terrain-a-votre-veille-strategique/

Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset Bagnoud, D. et Tardif, M. (dir.). (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer : de nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.

Mesguich, V. (2012). Le curateur, cet animal social dans la jungle informationnelle. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *Vol. 49*(1). Repéré à http://resolver.ebscohost.com.bases-doc.univ-lorraine.fr/openurl?sid=EBSCO%3aedo&genre=article&issn=00124508&ISBN=&volume=49&issue=1&date=20120301&spage=24&pages=24-28&title=Documentaliste%3a+Sciences+de+l%5c%27Information&atitle=Le+curateur%2c+cet+animal+social+dans+la+jungle+informationnelle.&aulast=Mesguich%2c+V%c3%a9ronique&id=DOI%3a%2cPMID%3a&site=ftf-live

Mesguich, V. (2016). 1. Veille collaborative et politique documentaire. Dans J. Pouchol (dir.), *Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. Repéré à http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr/lire-en-ligne/II-1-veille-collaborative

Mesguich, V. (2018). *Rechercher l'information stratégique sur le web : sourcing, veille et analyse à l'heure de la révolution numérique*. Louvain-la-Neuve, Belgique, France : De Boeck supérieur.

Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations* (édité par N. Tremblay, traduit par J.-M. Béhar). Paris, France : Éd. d'organisation.

Morten, H. et Preben, H. (2018). Empirical studies of collaborative information seeking: a review of methodological issues. *Journal of Documentation*. Repéré à https://doi.org/10.1108/JD-05-2018-0072

Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu des documents et des communications* (9e édition). ESF éd.

Mucchielli, R. (2016). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective*. Paris : ESF éditeur.

Owen, Christine. (2008). Analyser le travail conjoint entre différents systèmes d'activité. *Activités*, (05(5–2)). Repéré à http://resolver.ebscohost.com.bases-doc.univ-lorraine.fr/openurl?sid=EBSCO%3aedsdoj&genre=article&issn=17652723&ISBN=&volume=5&issu

e=2&date=20081001&spage=&pages=&title=Activit%c3%a9s%2c+Vol+5%2c+Iss+2+(2008)&atitle=Analyser+le+travail+conjoint+entre+diff%c3%a9rents+syst%c3%a8mes+d%e2%80%99activit%c3%a9&aulast=Christine+Owen&id=DOI%3a10.4000%2factivites.2053%2cPMID%3a&site=ftf-live

Perec, G. (2015). *Penser, classer*. Paris : Éditions Points.

Royer, V. (1994). Partage de croyances : condition nécessaire pour un système coopératif ? Dans B. Pavard (dir.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (p. 53-71). Toulouse : Octares éditions.

Salembier, P. et Pavard, B. (2004). Analyse et modélisation des activités coopératives situées. Évolutions d'un questionnement et apports à la conception. *Activités*, *01*(1-1). doi:10.4000/activites.1170

Salembier, P. et Zouinar, M. (2004). Intelligibilité mutuelle et contexte partagé. Inspirations conceptuelles et réductions technologiques. *Activités*, *01*(1-2). doi:10.4000/activites.1243

Saury, J. (2015). Qu'est-ce que l'activité collective ? Dans *L'activité collective: éducation physique, sport de haut niveau.* (p. 11-29). Paris : Editions EP&S.

Texier, B. (2018). L'IA au service de l'analyse. *Archimag, Guide pratique*, (63), 51.

Veyrunes, P. et Vors, O. (2015). Communautés de pratique et configurations de l'activité colective. Dans *L'activité collective: éducation physique, sport de haut niveau.* (p. 53-69). Paris : Editions EP&S.

Zacklad, M. (2000). La théorie des transactions intellectuelles : une approche gestionnaire et cognitive pour le traitement du COS. *Intellectica*, *30*(1), 195-222. doi:10.3406/intel.2000.1598

Zacklad, M. (2013). Le travail de management en tant qu'activité de cadrage et de recadrage du contexte des transactions coopératives. *Activités*, *10*(10-1). Repéré à http://journals.openedition.org.bases-doc.univ-lorraine.fr/activites/650

Zacklad, M. (2016). Diversité des ontologies de la communication et de l'action collective. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9). Repéré à http://journals.openedition.org.bases-doc.univ-lorraine.fr/rfsic/2419

Zacklad, M. (2018). Nouvelles tendances en Organisation des Connaissances. *Etudes de communication*, *n° 50*(1), 91-108. Repéré à https://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2018-1-page-91.htm

Zacklad, M., Cahier, J.-P., Bénel, A., Zaher, L., Lejeune, C. et Zhou, C. (2008). Intelligence qualitative dans la gestion de risque : rôle de la documentarisation et des Systèmes d'Organisation des Connaissances. Dans *Actes de la conférence IC 2008. 19èmes Journées Francophones d'Ingénierie des Connaissances, 18 au 20 juin 2008, Nancy*. Institut National Polytechnique de Lorraine. Repéré à https://orbi.uliege.be/handle/2268/19612

Table des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Questionnaire Les coopérations en matière de veille

Annexe 1 : Guide d'entretien

Pouvez-vous présenter le service de veille… et votre rôle ?

Objectif *: situer l'organisme et son secteur d'activité :*

- *recueillir des informations sur le champ, le cadre et le contexte du service de veille et sur la fonction du répondant (le responsable du service ou un intervenant)*
- *la façon de présenter le service donnera également des indications sur des représentations sous-jacentes (est-il présenté explicitement comme un service de veille ou plutôt comme un service plus général d'information : par exemple le travail du Café pédagogique se présente-t-il comme une veille informationnelle ou comme un travail journalistique ?)*

- Organisme, date de création de la veille, objectifs, publics, thématiques couvertes…
- La place du service de veille au sein de l'organisme (organigramme…).
- Y a-t-il d'autres services au sein de l'organisme ?
    - Lesquels ?
    - Quelles sont les relations avec ces autres services ?
- Quel est votre rôle ?

Quelle est la composition de l'équipe qui s'occupe de ce service ?

Objectif *: connaître les intervenants qui participent aux activités de la veille, notamment leur profil professionnel (équipe pluri-catégorielle ?). La question sur la localisation géographique est posée à ce moment parce qu'elle a un impact sur les modalités de travail de l'équipe et devra être reliée aux réponses à des questions ultérieures (modalités de concertation, échanges privilégiés, outils de travail collaboratif).*

- Nombre de personnes
- L'équipe est-elle la même depuis le début ou a-t-elle beaucoup changé ?
    - S'il y a eu des changements importants, est-ce lié à certaines orientations du service de veille ?
    - Comment intégrez-vous les nouveaux membres ? Des modalités particulières ont-elles été mises en place ? Lesquelles ?
- Les intervenants font-ils ce travail à temps plein ou assurent-ils également d'autres fonctions, lesquelles (extérieures à ce travail, avec des liens,…) ?
- Quels profils métiers : professionnels de l'information, autres profils, lesquels… ?
- Les membres sont-ils distants géographiquement, sont-ils sur un même site géographique, dans un même espace de travail… ?
    - En cas de proximité : ces conditions représentent-elles des conditions favorables au travail d'équipe ?
    - En cas d'éloignement : quels moyens ont été mis en place pour favoriser le travail d'équipe (procédures, modalités de travail, outils…) ?

Les membres ont-ils des activités et/ou des rôles différents ?

Objectif : *connaître l'organisation du travail mise en place : à travers la description des activités on cherche des informations sur la façon dont le travail est distribué et s'il y a des rôles bien définis par rapport à certaines activités (à comparer avec les rôles que nous avons utilisés dans ce travail). Les réponses permettront par exemple de connaître :*

- *L'amplitude des activités : tâches bien circonscrites ou le travail réalisé par quelqu'un englobe de nombreuses tâches : quelles délimitations des activités ?*
- *Une juxtaposition de tâches ou des activités réalisées à plusieurs ?*
- *Travail collectif, collaboratif (le prescrit), coopératif (un ajustement géré par les acteurs avec de fortes interactions) et à quel moment ?*
- *La question sur les activités éventuellement redondantes permet d'aborder des points de rencontre du travail et si c'est perçu comment des occasions de collaboration.*

- Pouvez-vous décrire les différentes activités qui composent votre travail de veille ?
    - Surveillance, sélection, analyse, traitement de l'information…
- Tous les contributeurs assurent-ils les mêmes activités ou ces activités sont-elles différentes selon les contributeurs ?
    - S'ils effectuent les mêmes activités, comment se fait la répartition du travail, comment éviter un travail en doublon ?
    - Si non, comment ces différentes activités ont-elles été réparties ?
        - Selon quelles modalités : attribution, sur la base du volontariat… ?
        - Selon quels critères : par rapport à des profils métiers, des compétences, des expériences professionnelles… ?
    - Y a-t-il des activités qui se chevauchent parfois ?
        - Par exemple collecter les mêmes informations…
    - Comment gérez-vous ces situations ?
        - Pensez-vous que c'est un problème (perte de temps, coordination du travail mise en défaut…) ?
        - ou au contraire est-ce parfois un avantage ? Lequel ?
- S'agit-il de rôles différents ?
    - Si oui, comment qualifiez-vous ces différents rôles ?
        - Par exemple : rechercher des informations, les analyser…
- Les activités/rôles de chacun ont-ils évolué ?
    - Pourquoi, dans quelles circonstances ?
        - Demandes des personnels ?
        - La nature du travail qui l'a exigé ? Expliquez

Quelles sont les formes de concertation au sein de l'équipe ?

Objectif : *déterminer les types d'échanges directs au sein de l'équipe : la part du formel et de l'informel, les circonstances des concertations, les échanges interpersonnels sont-ils dominants ? Il s'agit aussi de déterminer si ces échanges se produisent à des moments particuliers (problèmes rencontrés, comment ils sont gérés et ce à quoi ils donnent lieu).*

- Y a -t-il des mises en commun, sous quelle forme ?
    - Des réunions de travail ?
    - De façon régulière ? Rythme ?
    - Pour aborder quels genres de questions ?
    - Quelles traces de ces mises en commun ?

- À des moments particuliers ?
    - En fonction de problèmes rencontrés… ?
    - Dans ce cas qui sollicite cette concertation ?
- Selon des échanges informels entre les membres de l'équipe ?
    - À quels moments, sur quelles questions ?
    - Quelles traces de ces échanges ? Quelles utilisations ?

Quels outils utilisez-vous pour faciliter le travail collectif ?

Objectifs *: connaître les outils collaboratifs utilisés, leur place et leur rôle. De quelle nature sont-ils (documents cadres, procédures, outils informatiques ou documentaires), sont-ils liés à des activités particulières ? Le travail collaboratif passe-t-il plutôt par les procédures et les outils ?*

- Avez-vous des documents qui explicitent les rôles et tâches de chacun ?
    - Si oui, ces documents ont-ils évolué depuis leur élaboration ? À quels moments ?
- Des documents qui explicitent des procédures de travail ?
    - Pour toutes les activités, pour certaines d'entre elles, lesquelles ?
- Quels sont les moyens de communication privilégiés ?
    - Échanges directs entre les intervenants, messagerie électronique, téléphone…
- Utilisez-vous des outils informatiques collaboratifs dédiés ? Lesquels ?
    - Pour travailler à distance ?
        - échanges et communication : visioconférence, agenda partagé…
        - gestion de projets : Trello, Podio…
        - brainstorming : Mural, Padlet…
        - travail partagé : Google Drive, DropBox, Framapad, cartes mentales…
        - partage de signets : Diigo, Pocket, Pearltrees, Scoop.it…
    - En travaillant ensemble sur un même site géographique ?
- Utilisez-vous des outils documentaires ? Listes de mots-clés, plan de classement, bases de données…
    - Sont-ils utilisés par tous les membres ou uniquement par les professionnels de l'information ?
    - Ces outils ont-ils évolué, à quel moment, par rapport à quels problèmes rencontrés ?

Au moment de la mise en place du service de veille…

Objectif : *recueillir des informations sur le travail préparatoire et sur les documents élaborés à ce moment. Il s'agit de vérifier notre hypothèse : c'est au moment de la définition du service de veille qu'une réelle coopération se met en place en prenant en compte tous les aspects et toutes les activités de la veille. Les réponses seront à analyser selon l'interlocuteur (a-t-il participé à cette mise en place et à quel titre - intervenants, chef de projet…).*

- **Si vous étiez présent,** avez-vous participé à la réflexion préparatoire ?

  Si oui : quels ont été les questions importantes qui ont guidé la réflexion ?
    - La finalité du service, le choix des outils, les modalités de travail, l'organisation du travail collectif…
    - Quels profils métiers ont participé à la définition et à la mise en place du service de veille ?
    - Quels ont été les problèmes majeurs à traiter ? Parmi la liste ci-dessus ou d'autres…
    - Tous ces points ont-ils été consignés ? Sous quelle forme : des documents de travail qui servent aux intervenants actuels de la veille ?

        - Documents cadres : les objectifs, les publics de la veille ?
        - Procédures ou consignes de travail ?
    - Ces documents sont-ils mis à jour ?
        - Qui en est chargé, dans quelles circonstances, selon quelles modalités…

- **Si vous n'étiez pas présent ou si vous n'y avez pas participé :**
    - Avez-vous connaissance de la manière dont cela s'est passé, existe-t-il une trace de ce travail ?
        - Les questions importantes qui ont guidé la réflexion : finalité du service, choix des outils, modalités de travail, organisation du travail collectif, problèmes majeurs à traiter…
    - Ce travail préparatoire a-t-il donné lieu à des documents qui servent pour le travail actuel ?
        - Documents cadres : les objectifs, les publics de la veille ?
        - Procédures ou consignes de travail ?
    - Ces documents sont-ils mis à jour ?
        - Qui en est chargé, dans quelles circonstances, selon quelles modalités…

Quel est le rôle du coordonnateur ?

Objectifs : *définir quelle est la place du coordonnateur, sa participation au travail de veille. Un double regard sera pris en compte : si le répondant a une fonction de coordination il s'agit de recueillir son point de vue réflexif, sinon c'est son regard extérieur qui sera pris en compte.*

- Quelle est la nature de son travail ?
    - Participe-t-il à la veille, si oui sur quelles activités ?
    - Qu'est-ce qui est mis en œuvre pour favoriser le travail d'équipe ?
- Si l'interviewé occupe cette fonction : comment conçoit-il son travail au sein de l'équipe ?
    - Qu'est-ce qui est mis en œuvre pour favoriser le travail d'équipe ?

Pour terminer : quel regard portez-vous sur votre travail ?

Objectif : *quel est le regard porté sur le travail de veille (collaborative) : ce qu'il apporte et les difficultés rencontrées. Y a-t-il un écart entre ce qui est poursuivi et ce qui est réalisé effectivement ?*

- Diriez-vous que vous mettez en œuvre une veille collaborative ? Pourquoi ?
- Quelles satisfactions tirez-vous de cette veille (collaborative) ?
    - Qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- Quelles difficultés importantes rencontrez-vous ?
    - Pourquoi ces difficultés ?

Annexe 2 : Questionnaire Les coopérations en matière de veille

Les coopérations en matière de veille

Dans le cadre d'un master, je réalise un mémoire sur les coopérations en matière de veille. Ce questionnaire vise à recueillir des informations sur la façon dont s'organise le travail au sein d'une équipe chargée de veille.

L'anonymat des réponses sera strictement préservé.

Je vous remercie d'avance pour votre participation.

Pour toute information vous pouvez me contacter à cette adresse : manuel.fer@laposte.net

---

1. **Pouvez-vous présenter votre service ?**

2. **Quelles sont les thématiques couvertes ?**

3. **Quel est votre rôle ?**

Annexe 2 : Questionnaire Les coopérations en matière de veille

4. **Composition de l'équipe qui s'occupe de la veille**
   Nombre de personnes ? Quels profils métiers ?

5. **Les membres assurent-ils les mêmes missions ou ont-ils des activités et/ou des rôles différents ? Lesquel(le)s ?**

6. **Avez-vous des documents qui explicitent les tâches de chacun, les procédures de travail ?**
   Ces documents ont-ils évolué depuis leur élaboration ? A quels moments ?

7. **Quelles sont les modalités de concertation au sein de l'équipe ?**

8. **Quelles sont les questions abordées au moment de ces concertations ?**

9. **Utilisez-vous des outils collaboratifs pour faciliter le travail collectif ? Lesquels ?**

10. **Au moment de la mise en place du service de veille, quelles étaient les questions importantes ?**
    Finalité du service, choix des outils, modalités de travail, organisation du travail collectif... ?

11. **Ce travail préparatoire a-t-il donné lieu à des documents qui servent pour le travail actuel ?**

12. **Quel est le rôle du coordonnateur ?**

13. **Diriez-vous que vous mettez en œuvre une veille collaborative ? Pourquoi ?**

14. **Quelles satisfactions tirez-vous de cette veille (collaborative) ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?**

15. **Quelles difficultés importantes rencontrez-vous ?**

16. **Avez-vous des commentaires à ajouter ?**

17. **Pourriez-vous préciser le nom de l'organisme et votre fonction ?**

18. **Si vous souhaitez être informé des résultats de cette enquête, vous pouvez indiquer ici votre adresse de courriel.**

Les formes de coopération en matière de veille

Résumé :

Ce travail porte sur les pratiques de coopération professionnelle en matière de veille. L'objectif est d'identifier plusieurs formes de coopération susceptibles d'organiser collectivement cette activité. L'hypothèse que nous voudrions vérifier est la suivante : les modalités d'une veille collective peuvent prendre des formes variées et ces formes se combinent tout au long du processus de veille selon les acteurs sollicités et les opérations à mener. Nous interrogeons tout d'abord les collectifs de travail et leur typologie à partir de la littérature sur les organisations du travail pour parvenir à trois modèles : le modèle collectif, le modèle collaboratif, le modèle coopératif. Dans une deuxième partie, en nous référant à la littérature scientifique et professionnelle, nous appliquons ces modèles au processus de la veille en distinguant ses différentes composantes : pour chacune d'elles nous analysons les modalités d'un travail de coopération à partir de trois acteurs (le chargé de veille, l'expert et le public destinataire de la veille) et de leurs rôles respectifs tout au long du processus. Enfin, la troisième partie est consacrée à une étude empirique. Celle-ci s'appuie sur la consultation d'organismes qui mènent un travail de veille dans le cadre d'un collectif à partir d'un questionnaire et sur l'analyse des réponses en termes de pratiques coopératives : cette consultation des professionnels de la veille permettra de vérifier et de nuancer certaines propositions de ce travail.

Mots-clés : veille / travail en groupe / travail coopératif / travail collaboratif / travail partagé / veille collaborative / veille coopérative / veille collective

Abstract :

This work focus on the practising of professional cooperation in the field of watch. The goal is to identify several forms of cooperation that are likely to be collectively organizing this activity. The hypothesis that I would like to confirm is as it follows: the forms and methods of a collective watch can take diverse forms and these forms combine all along the watch process according to the people involved and what the operations are. First of all, we question the working groups and their typology according to the literature dealing with organizations of work to come to three models: the collective model, the collaborative model and the cooperative model. In the second part, as we refer to the scientific and professional literature, we apply these models to the process of the strategic watch, distinguishing its different elements: for each of these elements we analyze the ways and means of a cooperating work from the point of view of three operators (the person who is responsible for watch,the expert and the people for whom this strategic watch is addressed) and their respective roles all along the process. Lastly, the third part is devoted to an empirical study. This study is based on the consultation of organization working on a watch as part of a group formed of a questionnaire and on the analyzis of the responses in term of cooperative practices: this consultaion of the professionals of strategic watch will allow me to confirm and qualify some propositions of this work.

Keywords : watch / group work / cooperative work / collaborative work / shared work / collective watch / collaborative watch / cooperative watch