

## ***L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DE LA STRUCTURATION DU PROJET***

---

**Denys Levassort**

Professeur en Sciences de l'information - communication  
[dlevasso@club-internet.fr](mailto:dlevasso@club-internet.fr) , + 33 4 94 14 22 36

**Adresse professionnelle**

**Résumé** : Comment la démarche d'intelligence économique, loin de rajouter une surcouche aux activités de pilotage stratégique et d'exécution du projet, peut au contraire en augmenter les ambitions et les externalités multiples ? Scruter les contextes d'intervention, cerner les leviers d'action, élever les compétences de l'équipe, trouver les connexions favorables dans un réseau d'acteurs, dépasser ses peurs, sont autant de défis posés en début de projet, qui peuvent se transformer en force structurante. L'intelligence économique, centrée sur la valorisation des ressources humaines, et avec sa technicité propre, peut contribuer à cette réalisation, à condition qu'elle trouve un cadre d'accueil favorable dans l'organisation, et des compétences associées. Nous tenterons d'éclairer ces articulations entre la démarche d'intelligence économique et les forces intérieures d'un projet de développement prenant place dans l'organisation. C'est aussi une façon d'approcher les différents rôles associés à cette démarche, et d'y impliquer tous les membres de l'équipe du projet, fonction de leurs singularités.

**Summary**: How the economic intelligence process, far from overloading the activities of strategic piloting and project execution, can on the contrary increase the ambitions and the multiple externalities? To scrutinize the contexts of intervention, identify the action points, to raise the team's competence, to identify the favorable connections within the actors' network, to supersede its fears, are as many challenges posed at the beginning of a project, which can be transformed into structuring force. The economic intelligence, centered on valorization of human resources, and with its own technicality, can contribute to this realization, provided that it finds a favorable framework in the organization, and with the associated competences. We will try to highlight these articulations between the economic intelligence step and the interior forces of a project development in the organization. It is also a way of approaching the various roles associated with this step and of implying all the team members the project which constitutes their singularities.

**Mots clés** : Intelligence économique, démarche de veille, gestion de projet, structuration projet, compétences projet, réseau d'acteurs projet.

## L'intelligence économique au service de la structuration du projet

Tout d'abord, une précision sur les termes utilisés dans cet article. La démarche « d'Intelligence Economique », sera par souci de raccourci, évoquée sous le vocable de démarche de « veille ». Elle dépasse bien le cadre strict des activités de veille informative. Elle est étudiée ici spécifiquement dans le contexte d'un projet et son environnement. La démarche de « veille » à laquelle il est fait allusion est donc conditionnée par une mise en intelligence de l'information, c'est à dire que l'on aura pris soin de restreindre, de mettre en liens, de « faire parler » cette information. L'objectif est bien de la placer au service d'une vision et d'une prise de décision les plus éclairées, c'est-à-dire les plus conscientes possibles. Le propos est ici d'examiner en quoi une démarche de veille peut valablement rencontrer les exigences de structuration d'un projet, depuis sa phase amont de conception jusqu'à son exécution. Il est important, afin que l'effort de veille puisse durablement s'inscrire dans les pratiques d'une organisation, et notamment des PME, que celui-ci ne soit pas perçu comme une surcouche des activités déjà pratiquées, mais bien comme une aide au pilotage stratégique des projets. Dans cette optique, la démarche de veille doit être comprise comme se fondant dans l'organisation et s'intégrant dans un système d'information existant, même si à terme elle peut redessiner certaines fonctions.

### 1- LES OBSERVATIONS QUI INTERESSENT LE PROJET ET LA DEMERCHE DE VEILLE

Toute action de veille commence par des séries d'observations, de préférence participantes, que nous allons tenter de catégoriser. Voici donc à travers un échantillon de processus à l'oeuvre dans les organisations, quelques instantanés qui viennent cadrer nos activités quotidiennes.

#### 1.1 – Processus de décision

Les acteurs du processus de décision ont rarement la possibilité d'optimiser leurs choix, contrairement à une opinion dominante. Ils ont tendance à choisir la première solution qui leur semble opératoire et raisonnablement coûteuse. Elle n'est pas toujours la plus mauvaise. *Marc avait retenu la candidature d'Yves qui connaissait ce type de projet. Ce dernier songeait mettre en avant son expertise du contexte d'activité, mais fût encouragé à se lancer très tôt dans la définition des problématiques spécifiques.*

Le succès de son précédent projet était resté dans les mémoires.

**Les décideurs** parlent souvent de stratégie alors qu'il ne s'agit que de simples plans d'actions, non situés dans leurs contextes ou environnements. Les membres des équipes restent le plus souvent englués dans des activités de type gestion de projet. *Jean, le Responsable d'Unité consacrait une énergie extrême à l'ancrage des processus qualité et de planification du projet. Le langage du discours stratégique était utilisé. Ses préoccupations masquaient les objectifs initiaux du projet, laissant croire que ce souci d'excellence de qualité pouvait s'auto justifier.*

**Les gestionnaires de projets** composent avec des ressources rares et coûteuses qui augmentent la pression à l'intérieur des projets. *Pierre n'aura pas le choix d'élargir la concertation dans la phase d'avant-projet. Il doit se consacrer en priorité à la production des indicateurs de ROI du projet demandés par le client.*

**Les managers de projets** connaissent bien cette tyrannie des moyens affectés, mais parfois restent fermés à la tyrannie des « petites décisions » de tous les jours, à tous les niveaux de l'organisation. *Sophie, contrairement à sa demande, ne pourra pas bénéficier d'une salle dédiée aux réunions de pilotage de l'équipe projet pendant toute sa durée. L'idée d'un logo projet a également été abandonnée.*

**Les individus, les équipes, les organisations** ne peuvent plus faire seuls. Tous sont « condamnés » à faire à plusieurs, à co-élaborer et co-construire.

#### 1.2 – Processus de modélisation

L'utilisation anarchique des modèles reste encore un moyen privilégié pour éviter les questions stratégiques de fonds, en période d'instabilité radicale. Ceci est aussi dû à un nécessaire couplage entre forces de stabilité et de changement. Entre ces modèles et la « réalité », les tentatives de lecture deviennent quelquefois hasardeuses, même lorsqu'on sent que les « vraies raisons » échappent.

#### 1.3 – Processus d'interaction

Les projets sont plus difficilement isolables les uns des autres. Ils sollicitent souvent des ressources en liaison avec des réseaux externes, eux-mêmes en situation de résonance avec d'autres réseaux qui s'interpénètrent. Les partenaires présents dans le projet en vitesse de croisière, ne sont pas toujours ceux qui nous paraissent « naturels » au moment

de la définition du projet. Que s'est-il passé entre temps ? Il n'est pas si fréquent de s'interroger sur ce sujet.

### 1.3 – Processus d'apprentissages

La gestion des compétences se développe par une sorte de croissance intérieure aux postes, liée à l'adaptation des personnes à la complexité. La gestion projet n'y est pas étrangère. Cette réalité prend place dans une illusion entretenue par les ressources humaines, que ces compétences sont accrochées à des référentiels de fonctions.

L'autonomie dans le projet est un phénomène complexe et pas toujours synonyme d'apprentissage, d'autant plus qu'elle se double d'une montée en puissance de l'individualisme, et d'une perte de certaines formes de solidarités.

### 1.3 – Processus de valorisation et d'innovation

Les logiques de préemption sont devenues déterminantes dans des environnements complexifiés où tout va très vite.

Une dialectique désormais incontournable signe des tensions toujours plus vives entre: capitalisation – valeurs – innovation – risques. Détenir des connaissances ne prédispose en rien à l'action, et l'innovation sans tensions n'existe pas. Cela est sans doute le cas depuis toujours, mais les cycles se sont comprimés.

La création de valeur investie tous les départements de l'organisation, mais la création de sens par l'explicitation des choix, et la déclinaison locale des stratégies fait souvent défaut.

Malgré ces situations décrites, cela fonctionne : les organisations le plus souvent se développent ! Cette observation, point de départ de la recherche sur l'apport de la démarche de veille, revendique une part de subjectivité et de responsabilité, inhérentes à la position d'observateur et d'acteur.

## 2 – QUELLE DEMARCHE DE VEILLE POUR QUEL PROJET

De quel Projet parle t-on ? Nous ne sommes pas ici dans le cadre d'une ingénierie de projet de type statique, entièrement planifiée, mais dans un projet complexe, présentant indétermination, incertitude et risques inhérents. Le cahier des charges aussi performant soit-il ne peut contenir dans notre cas les spécifications et la trajectoire future du projet. Comme l'exprime Rochet (1998), seule la volonté stratégique est considérée comme invariant du projet.

Plus la complexité du projet augmente, plus les activités en réseau, les enjeux institutionnels, et le pilotage de la contingence deviennent présents. Tout cela appelle inmanquablement une lecture

différente de l'environnement et des postures renouvelées au sein de la gestion du projet.

### 2.1 - Un cadre projet favorable pour l'accueil d'information de veille en phase amont

Arrêtons nous un instant sur ce qui pourrait constituer un cadre d'accueil favorable pour l'information de veille dans le projet. La liste ci-dessous n'est pas exhaustive, mais reprend les leviers principaux de la démarche de veille.

Donner de l'air et de l'espace : un pourcentage des ressources, budget et temps, sera consacré à l'ouverture sur l'extérieur (réseaux, monde universitaire, conférences, salons...). Cela revient peu ou prou à considérer l'imprévu qui en sera forcément augmenté, comme une activité véritable du projet, donc bénéficiant d'un temps alloué. Il faut donner aux collaborateurs, sur base de la confiance préalable, de l'air et de l'espace, sans courant d'air trop fort, ni portes et fenêtres fermées. La métaphore de la veille : « *mettre le nez à la fenêtre* » nous revient alors. Offrir cette marge de liberté de ton et d'action, est une des conditions pour développer des activités davantage contextualisées de la part des acteurs.

S'engager dans la gestion des compétences de l'organisation : une partie importante de la gestion des compétences consistera sans doute à mettre chacun en position réelle d'agir. Cela peut représenter une véritable nouveauté dans certains cas. Dans le pilotage d'un projet traversé par de l'information de veille, il existe des compétences différenciées, issues du maillage fonctionnel, et de la participation de l'organisation aux réseaux définissant l'inscription du projet. Cela pousse une familiarisation avec la scénarisation du risque, une pratique équitable et négociée de son partage, qui va diffuser en dehors et au dedans des frontières du projet. Comment faire en sorte que les gestionnaires, les techniciens, les développeurs du projet, portent sur leurs épaules une partie de l'incertitude qui n'a rien à voir avec leur discipline d'origine ? Ces acteurs, le plus souvent, ne s'estiment pas évaluables sur ces terrains, tant la logique corporatiste est puissante. Ils sont d'ailleurs rarement évalués sur ces « élargissements ». Cela demande en effet une pratique de décentrement, une culture adaptative et une intégration de la variété, qui fait parfois défaut.

Irriguer habilement un projet en informations de veille, mais aussi pouvoir s'appuyer sur une conception moderne des compétences, peut favoriser cette prise en charge individuelle du risque, du dépassement des peurs, indissociable des capacités d'exploration que l'on souhaite développer.

Concevoir un projet ciblé et ambitieux : vous pensez : en général les projets sont ambitieux... sinon autant de moyens n'y seraient pas engloutis.

On confond souvent une difficulté de type résolution de problème, avec une réelle ambition du projet.

Dans le projet ambitieux, on ne demandera pas au technicien de trouver LA solution, mais plutôt d'éclairer la décision en faisant état d'un portefeuille de scénarii possibles. Il s'agit de concevoir des variables d'ajustement dans le projet autres que les seuls paramètres tirés de la sempiternelle combinaison coûts – délais – qualité. L'ambition sera par exemple le fait d'assurer la coordination de nombreux partenaires, de développer des compétences, d'irriguer d'autres projets, de développer un produit ou service durablement cohérent pour le client. Il ne s'agira pas seulement d'assurer la production des livrables en temps voulu...même si cela est important.

L'ambition du projet, quand elle existe, viendra mécaniquement rejaillir sur l'ambition donnée à l'information de veille, par le jeu de la médiation des acteurs. Vous l'aurez sans doute compris, l'ambition posée de cette façon-ci signe la nécessité de formes plus collectives de travail, et une intelligence davantage située.

- Animer, et combiner la vue analytique et système : un minimum de vue analytique est nécessaire. Un découpage, qui n'est d'ailleurs pas forcément celui des « work-package » du projet, permettra de représenter dans le projet l'existence de projets emboîtés, qui sont des sous-systèmes du système projet visible. Les savoir-faire spécifiques et induits, la connaissance des contextes d'activité, des axes stratégiques, des partenaires, sont des exemples de sous-systèmes. Certains seront d'ailleurs candidats à être réinjectés et utilisés dans d'autres projets.

L'objectif est véritablement d'articuler les différents niveaux de connaissances : l'inscription du projet dans son environnement global d'une part, et les connaissances dites « primaires » qui alimentent les sous projets d'autre part. Ceux-ci vont se « déformer » en intégrant progressivement les informations primaires de veille, qui vont également venir modifier les points et modalités de coordination du projet global. Ces points visent à trouver un accord négocié sur les représentations des uns et des autres. Ils énoncent une vision de la réalité susceptible de rassembler les croyances et désirs des acteurs.

A ce niveau, le rôle de l'animateur de la démarche de veille est extrêmement important, et il devra intégrer cette double vue, et tenter de susciter l'adhésion sur cette base, et non sur un produit d'appel comme peut l'être une technologie attractive. Il doit incarner lui-même cet attracteur, c'est à dire porter ces potentialités de structuration de l'action par l'information de veille. Il doit donc avoir changé lui-même.

Favoriser l'émergence d'objets circulants : selon Lévy (1994), l'objet - lien, est un objet catalyseur d'intelligence collective. En tant que connecteur, il cristallise un rapport social du groupe, de la communauté des partenaires au projet. Entre coopération et compétition, les relations se construisent et déconstruisent jusqu'à incorporer ces objets, et trouver une forme de rigidité nécessaire à l'action.

L'objet - lien médiateur d'intelligence collective ne pourra émerger que par le biais d'une convention, d'une règle du jeu. L'échange d'informations et de représentations, devenant par la volonté des acteurs le support principal du contrat de travail, serait à ce titre un cadre d'accueil idéal.

Il existe pourtant des exemples d'objets de ce type sans cadre de départ apparent. Prenons un exemple d'objet-lien extrêmement puissant.

Gordon Moore (l'un des cofondateurs d'Intel), lors de la préparation d'un discours, a tracé la courbe d'évolution de la puissance des microprocesseurs. Il s'est alors aperçu que la puissance de ceux-ci était multipliée par deux à chaque nouvelle génération (c'est-à-dire tous les 18 à 24 mois). Cette observation primaire et tendancielle de veille, découverte en 1965, est désormais devenue une loi que tous les fabricants de processeurs respectent involontairement puisque encore aujourd'hui, la puissance des processeurs double tous les 18 à 24 mois. Nous voilà donc en présence d'un futur prédictible, et les experts actuels utilisent cette loi pour prévoir la puissance des ordinateurs de demain et ces prévisions qui se révèlent correctes dans la plupart des cas !

Il est de la responsabilité des acteurs du projet et de leur hiérarchie de faire éclore des objets de ce type (même si moins ambitieux que l'exemple précédent !), et l'information de veille en proposant un cadre, peut y satisfaire. En effet, l'information de veille, par sa qualification (environnement, projet, alerte) va s'adresser en priorité à des sous projets, jusqu'à impacter un niveau individuel de responsabilité. Ces différents niveaux de spécification font apparaître des objets hiérarchisés, dont certains seront candidats à une déformation (objets plastiques), et d'autres non. Ces derniers, objets symboliques de l'organisation (objets rigides), devront impérativement être respectés, cultivés. Cette idée de hiérarchisation et structuration des informations elles-mêmes est importante, car il en n'existe guère de forme d'assimilation parfaitement « naturelle », que ce soit dans le projet ou l'organisation.

Le tout prend place dans une identité de l'organisation, une dimension morale, une vocation, une mission pourrait-on dire, que les axes de veille auront à épouser et diffuser.

## 2.2 – Enjeux de l'intégration de la démarche de veille en amont

- Choix du projet à lancer :

Dans une gestion de projet classique, et peu irriguée en informations de veille, les décideurs auront la tentation d'aboutir rapidement à un consensus pour trouver le BON projet à priori. La structuration du projet, sa rigidification (finalités, ressources, coûts, délais, qualité) sera alors rapidement menée et largement inspirée de l'expérience passée.

Une démarche de veille qui traverse le projet en devenir doit permettre de supporter et bâtir un projet dans une optique assez différente, et qui va opérer par recadrages successifs libérant les capacités d'action, selon un mode de développement plus organique comme nous l'évoquerons plus loin. Le projet, et l'organisation, devront offrir à cet instant, une architecture qui résiste à la complexité et aux risques identifiés (coordination, gouvernance, suivi, pilotage). C'est ici que la réelle ambition du projet peut prendre corps, et la création de valeur prendre son sens réel. On cherche à repousser, ou plutôt conscientiser l'utilisation d'un mode de communication silencieuse dans le projet. Par ce mode, chaque acteur se comporte, en anticipant ce que l'autre pense, et donc la manière dont il agira probablement, mais sans soumettre cela au débat. Certes on ne peut pas tout mettre en mots et expliciter, mais la phase amont d'un projet impose des « sacrifices ». On postule ici, à cette étape, que le projet doit revendiquer une part de créativité...avant une part de normalité.

L'information de veille sur l'environnement du projet, occupée à détecter les signaux faibles, joue justement sur cette question de l'étonnement, de rupture de continuité par rapport à la « normalité ». En cela, elle imprime un mouvement en phase amont, une posture individuelle et collective qui autorise un retard du consensus sur les spécifications, et avec lui les engagements irréversibles qui lui sont associés.

## 3 - L'INTEGRATION D'INFORMATIONS DE VEILLE ET MODES DE REGULATIONS DANS L'EXCUTION DU PROJET

Le pouvoir de structuration de l'information de veille dans le projet sera ici examiné en fonction des modes de régulation internes et externes au projet. En effet, celui-ci prend place dans un espace-temps qui en détermine les principaux niveaux de régulation.

Le statut du temps, parce qu'il n'est pas naturel dans sa perception, mais plutôt construit social, au niveau d'une équipe ou d'une organisation est un facteur déterminant. La prise en compte de cette boucle du temps, si elle a lieu, imprime un

mouvement de l'équipe projet vers la prospective. La veille, qui par nature travaille sur ce temps, permet d'ancrer plus efficacement cette posture au sein du projet.

### 3.1 – Le statut du temps du projet : entre passé et futur entre événement et tendance

Le regard sur le passé, sur nos expériences singulières est toujours présent. Il guide en grande partie nos actions quotidiennes, lesquelles échappent pour partie à tout phénomène conscient. En ce sens la réflexion est contemporaine de l'action, et il existe une anticipation préconsciente de l'action, que l'on peut nommer intuition, dès lors qu'il y a intention. La stratégie, selon la thèse de Mintzberg (1998), combine ces deux modèles antagonistes : la planification et l'adaptation continue. Cela pose le principe d'une tension permanente entre le passé et l'avenir. Les stratégies sont toujours empruntées des modèles d'action déployés dans le passé.

Dans une démarche de veille qui veut préparer l'avenir, le contenu de l'évolution des cibles de veille, ne fait qu'un avec leur durée. C'est bien pour cette raison, que l'on va opérer une typologie d'informations de veille: « veille d'alerte » pour l'environnement immédiat du projet, « veille projet » pour la mise en oeuvre des actions stratégiques et tactiques du projet, ou « veille prospective » pour dégager les tendances plus longues qui alimentent la stratégie de l'organisation et détermineront les projets futurs.

Une gestion des risques projet adaptée, coexistant harmonieusement avec la démarche de veille dans l'organisation, stipulera que les « **bonnes pratiques** » d'aujourd'hui, tirées de l'expérience peuvent devenir les mauvaises pratiques de demain. C'est la notion de risque progressif. Le projet dans cette perspective recherchera plutôt les « **bonnes trajectoires** ».

Souvent les objets impliqués dans le projet (partenaires, technologies, environnements...), présentent dans leur extériorité, une réalité qui semble durer, une permanence vite rendue compatible avec le cycle de vie du projet. Cependant il existe une sorte de croissance intérieure aux objets étudiés, que seule une veille régulière permet d'identifier, sous forme de signaux faibles. La succession de ces états observés, traduits sous forme de faisceaux d'indices, n'est pas le symbole d'une coexistence manquée dans les événements. Elle est le témoin de cette croissance, de cette discontinuité, dont la démarche de veille tente de prendre une mesure parmi toutes celles possibles. C'est à ce moment que l'esprit va tenter de déceler dans l'information de veille, décrivant l'environnement ou les objets du projet, des

synchronicités qui vont alimenter des logiques d'action.

En inférant que les tendances actuelles observées et apportées par les informations de veille puisent leur origine dans ce même passé, l'acteur de cette information, le contributeur, le veilleur, vont éclairer leur propre passé sous un jour nouveau. Ils vont inconsciemment sonder ces temps plus ou moins lointains pour y déceler des formes, des émergences insoupçonnées.

Bien sûr, cela serait sans doute une source d'erreur que de croire qu'une réalité mise en évidence par la veille a toujours préexisté sous forme de possible, mais cet éclairage a son intérêt propre. Comme le signale Petitmangin (2001), la simple mise en mots : qualification de l'information, mise en liens, incorporation de méta données, puis négociation des représentations individuelles issues de notre expérience, transforment le vécu de cette expérience, et ouvre sur une **toute nouvelle expérience**.

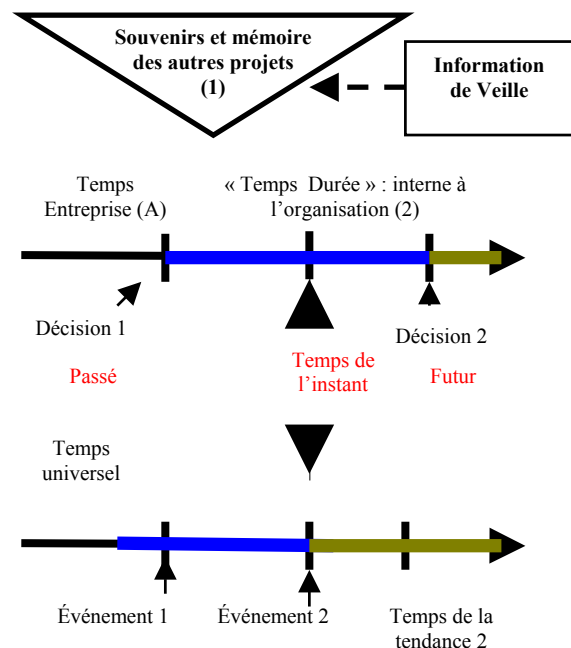
Celle-ci est alors construction et intelligence collective dans le projet, et devient un objet désormais chargé de pouvoir de circulation. Par ce glissement, inconscient le plus souvent, les événements qui composent ce passé, vont être remis en scène. A ce titre, on peut parler de passé « composé » tant celui-ci est reconstruit à chaque occasion. C'est aussi toute la dialectique entre événement et tendances. Ce faisant, les acteurs de la démarche de veille entrent en contact avec une partie de cette mécanique consistant à recréer de la nouveauté à chaque tentative d'explicitation commandée par l'introduction de nouvelles informations sensibles et ciblées dans le projet. C'est sans doute une grande partie du pouvoir de structuration et d'action de l'information de veille. Cela illustre le développement d'une posture d'éveil au sein du projet, et finalement de l'organisation toute entière. Le projet est alors un terrain d'expérimentation continu.

En ce qui concerne notre projet, le passé (les autres projets, leurs diverses externalités, voire la culture du groupe ou de l'organisation) est revisité avec une intention plus particulière, puisqu'un portefeuille de scénarii issu de la phase amont existe pour ce projet en devenir.

A travers l'examen attentif de ce portefeuille, le futur du projet va se définir comme l'assemblage des « éléments sur lesquels nous pensons encore exercer une influence », et non comme celui réunissant le plus rapidement possible les conditions d'un consensus organisé et reconnu. Ces marges de manoeuvre, réflexion et action, sont directement issues de l'exploitation des informations de la démarche de veille. Comme le stipule Vissac-Charles (1997), l'organisation doit alors faire preuve de souplesse, puisque les connexions entre réseaux assurant l'alimentation et l'exploitation de ces informations de veille, se font

et se défont au gré des opportunités et explorations. A ce titre, conclure à l'infaisabilité d'un scénario, et décider de ne pas faire, ce n'est pas ne pas décider du tout ! Une grande partie de cette différence de posture d'assemblage des composants du projet, repose sans doute sur une conception particulière du statut du temps.

- Les statuts du temps dans le projet :



(1) Mémoire projets : il est légitime de penser que viennent à notre conscience des souvenirs réactivés parce qu'ils sont utiles à l'action présente. D'où l'importance d'être en contact avec le moment présent et de l'enrichir de toutes nos capacités de perception, corporelles comprises, comme l'explique Varela (1993).

(2) « Temps durée » : est interne à l'organisation, et va dépendre d'aspects tels que : gestion de projet, degré de délégation, modes de décision, capacités d'apprentissage. Le temps présent peut durer une semaine, ou un mois, tant qu'on ne peut pas dire : il y a un « avant » et un « après ». Bergson (1938), il s'agit de restituer au temps sa durée. Comme le propose également Malarewicz (2002), il est indispensable d'élargir ce temps présent pour échapper aux déterminismes du passé. C'est précisément un bénéfice induit par la démarche de veille, qui permet d'allonger ce « temps durée » en le sondant sous différents angles de vue, et en le laissant résonner. C'est dans ce but que les engagements stratégiques irréversibles du projet vont être retardés, laissant la place à l'injection d'informations catégorisées, analysées, participant ainsi à faire durer le temps présent. Cela va servir

directement les besoins de scénarisation et mise en scène du projet. La stratégie s'inscrit également dans ce « temps durée », par une dialectique permanente entre fins et moyens, liée au processus de recadrage.

Il ne faut pas se tromper ici sur la nécessité de formalisation de cette information de veille. Elle n'est pas nécessaire à tout moment et en toute occasion. La structuration semble tout d'abord indissociable du besoin d'appropriation. Elle est ensuite fortement liée à l'existence d'un seuil de valorisation de l'information de veille. Une information ciblée qui circule, et ainsi se charge en représentations (voir l'objet-lien), et en énergies, vaut mieux qu'une connaissance confisquée dans une base de données, misant sur une hypothétique forme d'assimilation « naturelle ».

Nous verrons plus loin en évoquant le statut des parties prenantes, que les capacités d'agir sont étroitement liées aux capacités de lecture de l'inscription spatiale et temporelle du projet, intégrées dans une culture d'organisation. Les capacités d'agir concédées par l'organisation aux acteurs du projet, en sont aussi dépendantes. Ce statut du temps réintroduit dans le projet, nous ramène proche d'un mode développement organique de celui-ci, beaucoup plus intuitif que le mode classique mécaniste.

Voici ce que donnerait la comparaison des deux modèles de pilotage, mécaniste et intuitif en phase d'exécution du projet :

<b>Modèle mécaniste</b>	<b>Modèle intuitif</b>
Rationalité	Imagination
Normalisation	Interprétation
Hierarchie	Réseaux
Cloisonnement	Ouverture
Prévisions	Incertitude
Réponses	Questions
Fonctions	Compétences

Selon Ballay (2002)

Etre attentif à la façon dont l'information de veille peut structurer l'espace du projet, c'est aussi reconnaître que cette information, pour aussi organisée qu'elle soit, subira dans tous les cas l'usure du temps, de la mémoire, et la tyrannie des représentations. Il n'en restera parfois au final, non le souvenir de l'événement rapporté ou de la tendance dépeinte par le veilleur, mais une inclinaison, une indication presque imperceptible de direction (on pourrait évoquer « l'ombre de l'événement ou de la tendance »), à laquelle l'acteur du projet aura su se rendre sensible, et qui guidera son action. Ce guide pouvant intervenir de façon complètement contemporaine à l'action elle-même, constituant ainsi une sorte de stade préconscient de celle-ci. Cela fait certainement

partie de la question du statut des connaissances évoqué plus loin.

- Le statut de l'individu : entre autonomie, accomplissement de soi et évaluation

L'information de veille, aussi bien dans les phases de cadrage, de collecte, ou d'analyse, va chercher à tirer parti de la singularité des membres de l'équipe projet, des expériences et des compétences. Ce n'est que dans un cadre d'interdépendance bien comprise des acteurs à l'intérieur du projet (importance de fixer le dedans et le dehors du projet), que l'autonomisation de ces acteurs pourra s'assumer pleinement, posant en même temps le cadre d'une véritable coopération et solidarité. Ce n'est qu'à ce niveau qualitatif de la relation entre acteurs du projet, que l'information de veille sera en mesure de produire ses effets les plus bénéfiques.

L'interactivité suscitée dans ces conditions par l'information de veille soumise à interprétation, repose sur l'obligation absolue et explicite d'une élaboration contradictoire. Il s'agit d'échanger des idées, de re-formuler, avec l'aide d'autres acteurs professionnels. Ce sont ces élaborations contradictoires qui obligent les individus à s'exposer tels qu'ils sont, à préciser, développer, argumenter leurs propos, leurs croyances. Cela permet d'éloigner les dangers du consensus trop vite atteint comme vu précédemment dans le choix du projet.

Reste à développer le « savoir dire », le « rendre compte » au sens du récit, oral ou écrit. Cela n'est guère reconnu comme une compétence systématique de chaque membre de l'équipe projet. Cette reconnaissance selon J-F. Ballay [9] est approchée en référence à un métier à part entière : la pédagogie. Dans l'organisation, quand il est cultivé, le « rendre compte » est souvent assimilé à l'éloquence et parfois jugé sévèrement, car servant potentiellement des intérêts souterrains ou non transparents. Pourtant, la capacité à rendre compte de ses actions, à mettre en récit, investit de plus en plus l'entreprise à tous les niveaux, par exemple dans les activités de « storytelling » en gestion des connaissances. Il n'est guère enseigné et fait peu l'objet de formations. L'information de veille par son caractère d'objet circulant, comme déjà mentionné, va donc procéder à cette négociation autour des représentations. Ces dernières sont nécessairement discursives et liées à cette mise en récit. Comme le remarque Mounoud (2001), la représentation ne préexiste pas forcément à son énonciation, et émerge souvent en même temps que le « rendre compte », comme fruit d'un dialogue intérieur. Ce phénomène est bien connu des chercheurs, mathématiciens, ou écrivains, à l'occasion d'avancées significatives dans leurs arts respectifs. C'est aussi le sens de l'expérience nouvelle évoquée par C. Petitmengin [4].

Alors, l'expérience nouvelle peut alimenter la créativité, et l'enrichissement personnel. Comme le mentionne Kao (1998), Docteur en psychiatrie, pianiste de jazz virtuose, et manager, l'individu créatif va repérer plus rapidement que les autres les conflits, les tensions qui peuvent se résoudre (à la manière d'une séquence musicale harmonique !) ou s'apaiser, les écarts que l'on peut combler, les connexions cachées que l'on peut révéler, les interrelations bizarres contenues dans l'infosphère qui nous englobe. C'est aussi le champ d'action de la démarche de veille.

La présentation nécessairement discontinu et fragmentée de l'information de veille, même structurée, et analysée, et contrairement parfois à l'information plus normalisée contenue dans une « knowledge base », permet d'intégrer progressivement le caractère discontinu et non linéaire des idées et des objets. C'est aussi un apprentissage des règles de la contingence, qui dispense souvent d'une logique enfermante de justification, dont les aspects corporatistes déjà décrits font partie.

- Le statut des parties prenantes : entre liberté de pensée, d'action, et de ressources

Tous les partenaires acteurs d'un projet sont des agents en quête de légitimité sur la base d'une triade spécifique: pensée – actions – ressources. Les individus sont eux-mêmes évalués sur ces critères, qui sont donc extrêmement puissants.

Ils déterminent des trajectoires pour chaque partenaire, dans lesquelles existent des figures imposées, qui obéissent à cette recherche consciente (optimisation de l'équilibre), ou à la répétition de schémas anciens plus inconscients (passé non explicité et reproduction de succès ou d'erreurs). Le projet devra impérativement emprunter ces chemins pour que le partenaire s'engage. Ce sont ces « Points de Passage Obligés » du projet dont parle Vissac-Charles (1997).

Associés à des « Objets-Frontières », issus de la négociation collective, ils vont véritablement fixer pour chaque partenaire **le dedans** et **le dehors** d'un même projet dans lequel les partenaires sont impliqués. Les « Objets-Frontières », présents dans le dedans, signent l'accord des partenaires sur une vision du projet. Après négociation collective, ils vont pouvoir produire le cadre contractuel de la collaboration et de la coordination. Ces différents objets sont bien entendu dépendants de l'intensité de la tension existant entre concurrence et coopération (savoir-faire, marché, technologies) pour chacun des partenaires.

La pensée des acteurs n'évolue librement qu'à l'intérieur de champs de croyances. Cet univers de référence est constitué avant tout des peurs, des émotions, désirs, espoirs, attentes, déterminés par les projets précédents, de façon consciente ou non. Cette liberté est donc pour partie illusoire. Elle peut trouver une nouvelle expression dans un projet

impliquant des acteurs fonctionnant en réseau et bénéficiant d'informations ciblées sur leur environnement.

L'information de veille, parce qu'elle sonde les contextes et environnements d'action, favorise l'interaction entre les agents. En élargissant les contours des objets observés, elle permet l'établissement « d'Objets-Frontières » plus riches, comme évoqués plus haut. Paradoxalement donc, l'information de veille, si fortement liée à l'incertitude, pourrait bien participer dans cette construction à dissiper une partie de nos peurs souvent archaïques. En effet, d'une part ces peurs sont rarement là où on les attend, et d'autre part, il est des pans entiers de l'environnement, des contextes ou objets du projet, qui échappent totalement à ces peurs, mais qui ne sont pas perçus pour autant comme des espaces de liberté et de créativité lorsqu'on agit seul et sans cet éclairage de l'action. Libre au chef de projet de s'imprégner d'une réflexion plus philosophique sur la façon dont sa vision du monde, et celle de son équipe, vont conditionner une trajectoire et des résultats futurs pour ce projet en devenir. La citation de Sénèque : « *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles* » pourrait être rappelée ici.

Dans la quête d'autonomie de ressources des acteurs, la démarche de veille apporte un éclairage important sur la question du coût estimé de l'obtention d'une information sensible. Bien souvent, un coût hypothétiquement élevé condamne par avance la réflexion qui ne chemine pas aussi loin que le projet l'exigerait. Cela fait probablement partie des peurs qui nous gouvernent, ou parfois des facilités que l'on s'accorde dans le projet. La démarche de veille permet une meilleure approche du rapport coût-utilité des informations mises à disposition, tant bien même son retour sur investissement reste délicat à traiter.

Les acteurs ainsi rassemblés dans le cadre de socialisation du projet, attendent que celui-ci accélère le processus de valorisation des informations et connaissances disponibles, et donc la valeur actuelle des ressources futures. Ils vont aussi être aussi les résonateurs de la pression exercée par le marché, qui possède aussi ses propres effets structurants. Il se forme alors un véritable maillage qui va du purement fonctionnel, au technique, à l'économique, jusqu'à l'émotionnel, et qui va permettre de créer cette intelligence de situation inhérente au groupe. L'intelligence évoquée ici, est définie comme le propose l'écrivain F. Scott Fitzgerald, comme "*le fait de pouvoir entretenir simultanément deux idées contradictoires et de continuer d'agir*". L'introduction de l'information de veille, et son exploitation qui passe par des élaborations contradictoires, va tenter d'en jouer, et ne prive pas les acteurs de la motivation



d'agir dans un sens ou dans un autre, au contraire ! Cette présence de l'information ciblée de veille, a également pour effet d'inoculer dans le projet un surcroît de complexité, qui vient rencontrer celle déjà à l'oeuvre, mais parfois insuffisamment perçue, donc non apte à provoquer ces changements par l'adaptation. C'est l'idée du seuil de percolation dont parle Jean-François Ballay [9] dans son ouvrage. Au sein d'un milieu étendu et hétérogène, l'information au service d'une communication d'abord aléatoire et pénible, finit par se rigidifier par la présence de ces Objets-Frontières, et se meut en vecteur d'apprentissage et de liens.

#### **Le statut des connaissances dans le projet : entre vision objective et subjective**

Il y a dans tout système de gestion des connaissances opérationnel une notion de renouvellement des connaissances, s'inscrivant dans un concept d'apprentissage en double boucle. Cette notion de flux et d'abandon est liée à l'idée du désapprendre, qui est encore plus dur que son contraire.

Selon l'ancrage dans l'organisation, l'information de veille, et les connaissances ainsi mises en relief vont avoir un visage fort différent. Parce qu'elle va préciser des communautés de destinataires associées à des axes et typologies d'informations, la démarche de veille peut favoriser la prise en compte de cette notion de statut de l'information. Ainsi que le souligne M. Polanyi [8], il va s'opérer une véritable re-connaissance de l'information transférée, basée sur des éléments « méta » de cette information. Ceux-ci signent une forme globale admise et qui peut être reconnue dans le projet ou l'organisation: catégorisation, thésaurus, mots clés, réseau, auteur, source. Cette reconnaissance s'appuie sur un schéma habituel connu des acteurs qui est le préalable à la connaissance, qui elle, va porter sur ce qui est nouveau, mis à jour.

Cet accueil de l'information est donc lié à son statut particulier, qui agit en quelque sorte comme une fonction de traduction, indispensable pour qu'elle soit portée d'un univers de référence à un autre, et pour susciter l'adhésion. A la condition que les propriétés intrinsèques des problèmes à résoudre aient été explicitées, des isomorphismes particuliers, des résonances, attracteurs, ou couplages, peuvent être mis en évidence par l'action de veille et le travail collaboratif, qui auscultent et enrichissent les événements, acteurs, contextes d'intervention.

Cependant, différents statuts de la connaissance vivront à l'intérieur du projet, et cette hybridation est nécessaire. Pour le management, la connaissance est avant tout celle qui permet valablement d'éclairer la prise de décision stratégique. A un autre niveau, les opérationnels reconnaissent la connaissance comme le fruit de

l'expérience, faisant ainsi une très large part à l'implicite. Enfin pour les ressources humaines, les personnels porteurs de connaissances, sont avant tout inscrits dans une structure leur proposant un poste qualifié et encadré. Il est extrêmement délicat pour les acteurs du projet, de ne pas porter un jugement discriminant sur ces différents statuts de la connaissance. Cet objectif peut dans une certaine mesure constituer une des externalités de la démarche de veille, qui veut promouvoir cette coexistence pacifique et de non exclusion.

#### **4 - CONCLUSION : LA CONVERGENCE**

L'adjonction d'une démarche de veille au sein du projet ne s'oppose pas aux activités classiques de mise sous contrôle de celui-ci. En effet, une organisation peut opter pour une planification pointue de ces activités, et utiliser des modes de compréhension et d'action distincts dans ces décisions. Cette distinction reste délicate dans la pratique, et l'organisation de la démarche de veille ne doit aucunement prétendre remplacer un cadre normalisé par un autre, ce qui pourrait être une tentation. D'autre part, une entreprise bien informée n'est pas toujours bien placée dans la compétition, et ne pas se méprendre sur l'enjeu est essentiel. La démarche de veille prétend bien favoriser l'art de décliner les tâches en questionnements opérationnels, et de les enrichir en retour. Mais au-delà de cette simple conversion, elle infère que les doutes, les sensations et les perceptions font partie des instruments d'investigation que les projets et les organisations appellent de leurs vœux aujourd'hui face à la complexité. La veille n'est donc pas une activité du « bon employé » du projet, mais celle qui saura valoriser sa singularité, sa curiosité, et susciter son adhésion.

L'instantanéité des échanges nous laisse souvent croire au nom d'une mythologie moderne, que ces changements et le processus d'apprentissage obéissent aux mêmes dynamiques. Pourtant, développer une posture consistant à interroger de façon réflexive nos inclinaisons, et leurs conséquences intentionnelles ou non est en soi une révolution. Dans un premier temps, elle ne peut être compatible qu'avec une pratique d'atomisation de la structure, correspondant à la dimension du projet évoquée dans cet article. Cette démarche de veille pour fertiliser les projets et doper leur force d'exécution, sera sans doute moins héritée de la superstructure organisation, mais davantage de l'intégration et de l'incarnation de cette posture dans les gestes les plus quotidiens.

## BIBLIOGRAPHIE

- Rochet, C. (1998), *Conduite de projets complexes*, Forum mondial de l'innovation
- Levy, P. (1994) *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte
- MINTZBERG, H. (1998) *Voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation
- PETITMENGIN, C. (2001), *L'expérience intuitive*, L'harmattan
- VISSAC-CHARLES, V. (1997), *International Conference on Socio-Economics*, HEC Montréal, Canada
- Francisco-J, V. (1993), *L'inscription corporelle de l'esprit*, Seuil.
- Bergson, H. (1938), *La pensée et le mouvant*, Quadrige PUF.
- Malarewicz, J. A. (2002) *Systemique et entreprise*, Village Mondial
- Ballay, J. F. (2002) *Tous managers du Savoir !*, Ed d' Organisation
- MOUNOUD, E. (2001) Introduction *Le management stratégique en représentations*, Ellipses HEC
- KAO, J. (1998) *Organiser la créativité : L'esprit du jazz*, Village mondial
- POLANYI, M. (1966) *The tacit dimension*, Library of Congress