

créer et animer son réseau de veille

La prise en charge d'un réseau de veille tient au respect de nombreux aspects organisationnels, sociaux et humains. Mode d'emploi détaillé à partir des six points clé.

Le travail en réseau est une réponse pragmatique à la surinformation ambiante. Nous ne pouvons plus veiller sur tous les sujets qui nous intéressent, à ressources constantes. Il n'est pas question de recruter des armées de veilleurs dans les entreprises dites petites et moyennes. L'informatique n'est pas la réponse non plus. Nous devons nous associer à d'autres personnes et organismes, en réseau. Nous devons choisir notre interdépendance vis-à-vis de nos amis, plutôt que de ne pas choisir notre dépendance de fait, vis-à-vis des accès à l'information habituels. En France, la notion de réseau semble relativement mal perçue en comparaison avec d'autres cultures. Le réseau est hélas fréquemment considéré comme un palliatif à une organisation parfaite, quand ce n'est pas connoté d'une image de passe-droit occulte et inavouable. En Asie, le réseau est une sorte d'évidence non individualiste. Quant à la vision du réseau en Amérique du Sud, être membre d'un réseau est perçu comme prestigieux et ouvre des portes pour des collaborations.

Levons une fois de plus une idée reçue sur les réseaux. Il y a souvent confusion entre trois concepts :

- Des systèmes d'information ; des individus échantonnés sans pouvoir coercitif des uns envers les autres.

- Des organisations hiérarchiques ; l'information doit être obligatoirement transmise à cause d'une relation hiérarchique.

- Des systèmes informatiques ; des machines compute et échangent entre elles.

Il nous revient de remettre l'individu au cœur de la démarche d'intelligence économique et de veille, plutôt que les outils informatiques. La première étape doit identifier les raisons principales pour créer et intégrer un réseau.

1 un réseau : pour faire quoi ?

- Faire face à la complexité.

- Être plus fort à plusieurs ; peut-on encore exister quand on est seul en intelligence économique et veille ?

- Obtenir de l'information – *s'abonner*.

- Obtenir des informations informelles qui ne s'écrivent pas et qui ne laissent pas de trace de la question posée.

- Faciliter les relations, les échanges, la communication, avoir plaisir à travailler en connivence, améliorer la communication dans une entreprise – l'organisation ne réussissant pas à faire remonter l'information en structure arborescente.

- Limiter le caractère institutionnel des relations de travail, vivre le transversal et le transdisciplinaire.

- Réduire les coûts de redondance liés au chacun-pour-soi.

- Répartir la compétence et réduire le risque de disparition d'une personne, construire du capital social, organiser la gouvernance.

- Surveiller collectivement le périmètre d'un territoire – un continent, un sujet, etc.

- Savoir ce que fait l'autre – et qu'y a-t-il de mieux pour savoir ce que fait l'autre, que de le faire avec lui ?

2 aspects humains

- À l'époque d'internet, la dématérialisation des relations sociales augmente. Certaines personnes s'accrochent de relations électroniques, causées par la distance physique et les frais de déplacement. Il en demeure préférable d'organiser des rencontres physiques de temps à autre. Négliger le côté sympathique, voire festif, d'un réseau risque d'user la relation par manque d'attrait.

- Nombreux membres ne s'expriment pas publiquement, sans toutefois se désintéresser des activités du réseau. L'animateur doit entretenir à la fois des relations collectives et transparentes et des

À l'époque d'internet, la dématérialisation des relations sociales augmente. Mais négliger le côté sympathique, voire festif, d'un réseau risque d'user la relation par manque d'attrait : les rencontres physiques restent nécessaires.

relations individuelles et confidentielles. Les membres doivent le faire entre eux également.

- La notion un peu enfantine de « si je ne sais pas je demande et si je sais, je donne » doit être dépassée, car nous nous situons dans un réseau professionnel, au cœur de la convoitise, des jeux de pouvoir et des jeux de personnes.



Pascal Frion

■ Les membres du réseau se rassemblent autour d'une cause, autour un projet et aussi autour d'une personne. Cette personne devient, parfois malgré elle, une référence pour les membres du réseau s'identifiant en partie à elle. Il y a davantage de bons réseaux que de bons animateurs de réseaux.

3 prendre soin de son réseau plutôt que de le surveiller

■ Éviter de surveiller ses petits camarades de réseau, préférer le fonctionnement du *care* anglosaxon et prendre soin de ses coéquipiers de réseau par un *gardening management*. Entretien les relations, simplement, régulièrement, sans insistance.

■ Accepter et intégrer des propositions des membres : quoi de plus frustrant que de vouloir donner de son temps et de ses efforts pour un réseau qui ne perçoit pas l'intérêt des propositions de ses membres et qui bloque l'initiative ? Il y a bien sûr la possibilité de *voter avec ses pieds* et de faire dissidence ou simplement de quitter le réseau, mais cette situation n'est pas forcément aussi simple que cela.

■ Donner : commencer par donner, continuer à donner, plus ou moins régulièrement.

■ Questionner son réseau : lors de dis-

cussions informelles, la première question doit être « *alors quoi de neuf ?* » – question classique de Joseph Le Bihan, un breton au cœur de différents réseaux d'envergures diverses et variées – ou une plus délicate à poser telle « *qu'est-ce qui t'a surpris récemment ?* », à la manière d'une figure de l'intelligence économique en France.

4 ne pas décréter, ne pas fédérer

■ Ce sont les individus qui se fédèrent et non pas une personne qui fédère un groupe. La motivation est personnelle et est donc plurielle.

■ Il y a des manières distinctes de contribuer au réseau – certains bavardent beaucoup, d'autres sont silencieux tant qu'il ne se passe rien.

■ Les membres veulent savoir comment évolue le réseau, l'animateur du réseau souhaite s'assurer que l'intérêt des membres est bien présent.

■ Un réseau parfait, en treillis, dans lequel chacun est en relation avec chacun, dans lequel chaque membre participe, ce réseau peut exister en rêve et même en technique, mais un réseau d'individus ne se résume pas à des connexions entre les personnes. Il s'agit non pas d'un treillis mais d'un sociogramme, à géométrie et à relations variables.

5 créer des bases de besoin et les partager

■ Comment ne pas spammer son réseau par des diffusions intempestives de messages peu ciblés.

■ Créer sa propre base de besoins d'information. Chaque grande fonction dans l'entreprise possède environ vingt besoins d'informations génériques, et bien sûr, des besoins ponctuels viennent s'ajouter à ces besoins récurrents.

■ Cette base de besoins est à diffuser aux membres du réseau, sous le sceau de la confidentialité, et il convient de les inviter à en faire de même : s'engager ainsi à leur envoyer des messages lorsque des

données non confidentielles arrivent en notre possession, sur l'un de leurs besoins, et insister sur le fait de s'engager à ne pas envoyer des messages sur des sujets sortant de leurs listes de besoins. Bien sûr, il ne faut pas s'interdire des envois de messages hors de cette base de besoins, mais à de rares occasions. Cette liste de besoins est à revoir une fois par an – ou deux fois, si nécessaire. C'est efficace et cela ne nécessite pas de dépense ni d'outil compliqué !

6 les pièges à éviter

■ La confiance qui s'é mouss e : faire partie d'un réseau ne veut pas dire pour autant qu'il faut tout dire au sein de ce réseau. Montrer sa capacité à garder un secret est un bon moyen de s'en voir confier de nouveaux.

■ Le pillage des informations d'un membre par un autre membre.

■ La monotonie, l'ennui.

■ La scission, la dissidence.

■ La lutte pour le pouvoir et pour la place d'animateur du réseau.

■ Le débauchage de ses meilleurs membres par d'autres réseaux.

■ Être membre de plusieurs réseaux peut servir et desservir, en fonction des velléités des membres multiscartes et en fonction des velléités des réseaux. Attention à la compatibilité des réseaux. ■

Pascal Frion

[Expert en intelligence économique, veille, management de l'information et surinformation, animateur du réseau Acrie]

pascal.frion@acrie.fr

→ www.acrie.fr