

Une Méthode d'aide à l'exploitation collective des informations anticipatives de veille stratégique

**Ben Fredj Ben Alaya Lamia, Docteur en Sciences de Gestion
UPMF Grenoble**

Assistante à l'Ecole Supérieure de Commerce de Sfax (ESC-Sfax), Tunisie

67, Avenue Alain Savary, Bloc A, Apt 3-2 (3^{ème} étage), Cité Jardin, Le Belvédère

1002 Tunis, Tunisie

Tel : 00 216 95 548 100 / 00 216 71 284 173 ; Fax : 00 216 71 283 190

bal@wanadoo.tn

Résumé

Alors que l'exploitation des informations anticipatives de l'environnement est l'étape la plus « critique » du processus de VS (1), il a été constaté que les cadres d'entreprises (en Tunisie comme en France) ne savent pas comment exploiter ces informations, qu'ils se heurtent davantage au « comment faire ? » que « au quoi faire ? ». L'objet de cette communication est alors de répondre à la question de recherche suivante : Comment augmenter la capacité des cadres d'entreprises à exploiter collectivement les informations de la VS et à créer du sens utile à leur action future ? Il s'agit, en l'absence de méthodes et d'outils préexistants adaptés à l'exploitation de ce type d'informations, de leur fournir une méthode spécialement conçue à cet effet. La méthode favorise une construction progressive et structurée de représentations cohérentes de la partie de l'environnement surveillée par l'entreprise. Elle se base sur l'animation structurée de groupes de réflexion réunissant les cadres de l'entreprise, de la phase d'exploitation individuelle puis collective des informations à la décision d'engager des actions effectives auprès des acteurs de l'environnement.

La démarche globale de la recherche relève de la recherche ingénierique. Il s'agit d'une méthode de recherche qualitative et abductive au sens où elle organise la confrontation entre un cadre théorique et les pratiques sur le terrain.

La mise en application de la méthode, dans le contexte tunisien, est effectuée dans le cadre d'abord d'une étude en laboratoire puis d'une étude empirique au sein d'une entreprise de formation et de conseil « EC » et ce, selon une démarche par prototypage.

L'étude en laboratoire a pour objectif d'apprécier la praticabilité de la méthode et d'améliorer sa validité interne. L'étude empirique vise à apprécier notamment l'utilité et la satisfaction perçues par les cadres de la méthode proposée. Cette deuxième étude est, en référence à Yin (1994), du type étude d'un cas unique avec de multiples unités d'analyse (soit cinq unités). L'unité d'analyse, dans notre recherche, est la situation de gestion, au sens de Girin (1990), soit la réunion d'exploitation collective des informations de VS.

Un exemple d'application de la méthode au sein de « EC », est présenté, à titre illustratif, au sein de cette communication. Les résultats empiriques de la recherche (redisons que ces résultats portent, au total, sur six situations différentes de gestion : la première situation est étudiée en



laboratoire, les cinq autres sont observées au sein de « EC ») montrent la pertinence de l'utilisation de la méthode et permettent de répondre à la question de recherche, même si cette réponse reste à caractère exploratoire et devra donner lieu par la suite à de nouvelles études dans d'autres entreprises et d'autres contextes.

Mots-clés : veille stratégique, informations anticipatives de type signaux faibles, exploitation collective des informations anticipatives, création de sens, recherche ingénierique.

INTRODUCTION

La mise en place de systèmes efficaces de veille stratégique (VS) fait l'objet d'une attention croissante de la part des pouvoirs publics tunisiens. Elle constitue l'une des six actions stratégiques les plus prioritaires soutenues dans le cadre de la stratégie nationale de développement de l'économie. En dépit d'un soutien important à l'implantation de tels systèmes au cours de ces dernières années, on constate encore un lent développement de la veille stratégique au sein des entreprises tunisiennes et une trop faible capacité des managers à contrôler leur environnement perçu désormais incertain, en raison de l'ouverture sur le marché international et la disparition, depuis 1995, des barrières douanières et économiques.

Les difficultés généralement invoquées pour expliquer ce faible développement relèvent de problèmes liés essentiellement à la nature même des informations collectées sur l'environnement - informations issues de l'activité de veille stratégique - (Ansoff, 1975 ; Reix, 1998 ; Choo, 2005 ; Janissek et Lesca, 2006) et à leur exploitation (que faire de ces informations ? comment passer de l'information à l'action ?). Apparaît, plus en filigrane de ces constats, l'idée que les entreprises tunisiennes ont besoin d'un soutien méthodologique, de connaissances procédurales c'est-à-dire de constructions qui, opératoires dans leurs objectifs, permettent de comprendre et de raisonner, de faire comprendre et faire raisonner (Chanal, Claveau et Tannery, 1997).

La recherche présentée dans cette communication s'inscrit dans cet objectif de fournir une aide méthodologique aux entreprises, notamment tunisiennes, désireuses d'implanter et de faire pérenniser un dispositif de veille stratégique. Plus précisément, il s'agit de présenter une méthode qui supporte le processus d'exploitation des informations collectées sur l'environnement (informations de VS) et qui favorise une construction progressive et structurée de représentations cohérentes de la partie de l'environnement surveillée par l'entreprise. Cette méthode privilégie une conception créative du processus d'exploitation des informations de veille. Elle se base sur l'animation structurée de groupes de réflexion réunissant les cadres de l'entreprise, de la phase d'exploitation (individuelle puis collective) des informations à la décision d'engager des actions effectives auprès des acteurs de l'environnement.

Dans la première partie de cette communication, nous définissons le cadre théorique de la recherche. Dans la seconde partie, nous présentons une méthode d'aide à l'exploitation collective des informations de VS. Dans la troisième, nous commençons par décrire la démarche méthodologique globale de recherche (la recherche ingénierique) pour mettre ensuite l'accent sur

l'étape de mise en pratique de la méthode, laquelle a conduit à une sorte de validation de la méthode auprès des praticiens. Nous présenterons, dans une quatrième partie, à titre illustratif, un exemple d'application de la méthode au sein d'une entreprise de service tunisienne (entreprise « EC »). Nous finirons par une présentation des principaux résultats d'évaluation de la méthode.

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

1.1. ETUDE PRELIMINAIRE ET QUESTION DE RECHERCHE

Une enquête qualitative préliminaire à la conduite de cette recherche ayant été menée sous forme d'entretiens auprès d'une quinzaine d'entreprises tunisiennes (des PME et des grandes entreprises) a permis de constater un manque d'« intelligence » (2), au sens de Feldman et March (1981)/Reix (1998), de la part des entreprises tunisiennes qui collectent des informations sur leur environnement (concurrents, fournisseurs, clients...) mais ne les utilisent pas et agissent parfois avant même de les analyser. Ce découplage entre veille stratégique et décision stratégique semble être du aux difficultés que trouvent les cadres d'entreprises pour analyser les informations de l'environnement. Les cadres ne savent pas, en effet, comment exploiter ces informations pour mieux comprendre leur environnement (notamment leur environnement futur) et en tirer du sens utile à leur action. Ils semblent se heurter au manque de méthodes et d'outils appropriés susceptibles de les aider.

Dans l'objectif justement d'aider les cadres d'entreprises à mieux explorer leurs environnements externes et à anticiper suffisamment tôt les changements pouvant s'y produire pour leur permettre d'agir vite et au bon moment, nous avons cherché à répondre à la question de recherche suivante : Comment augmenter la capacité des cadres d'entreprises à exploiter collectivement les informations de la veille stratégique et à créer du sens utile à leur action future ?

De nombreux auteurs s'accordent pour dire que la capacité des décideurs et de l'organisation à utiliser l'information (March, 1994), à la traiter (Gorry et Scott-Morton, 1971), à interpréter les signaux reçus de l'environnement (Reix, 1995 ; Koenig, 1996), à transformer les signaux faibles en forces motrices pour l'action (Blanco et al. 1997), et à donner du sens aux stimuli de l'environnement (Baumard, 1997) est un problème crucial du système de veille et du management stratégique qui doit retenir une grande attention. Reix (1995 :28) est particulièrement explicite sur l'importance et la criticité de l'analyse de l'information de l'environnement lorsqu'il écrit que « savoir observer et interpréter les événements externes

(apprendre à lire l'environnement) est une condition de survie ». Cependant, rares sont les auteurs qui ont étudié en profondeur cette phase du processus de VS notamment dans le but de proposer des connaissances actionnables, au sens d'Argyris (1996) - méthodes, heuristiques, logiciels...- susceptibles de la supporter. Ce manque de connaissances actionnables a été constaté par certains auteurs dont Valette (1993) qui conclue, suite à une étude critique de l'applicabilité, dans le contexte de la VS, d'un bon nombre de méthodes préexistantes de traitement de l'information dans un but d'anticipation (dont certaines méthodes de prospective – méthode des scénarios, méthode Delphi...), qu'aucune ne constitue de guide précis sur la façon dont on peut faire une information organisée, porteuse de signification à partir de quelques faits perçus, parfois sans rapport évident entre eux. Dans le même sens d'idées, Lesca (1994 : 43) constate également, suite à une étude menée auprès d'une centaine de dirigeants français, que les outils et méthodes suggérés par les auteurs sont soit inadaptés à l'exploitation des informations de VS, soit trop incomplets pour guider une démarche empirique.

Face à cette situation, les chercheurs comme les responsables d'entreprises souhaitent que se développent de nouvelles méthodes spécialement conçues pour aider à l'exploitation des informations de VS. Si une première méthode Puzzle a été déjà construite et testée en entreprises, en France, (Lesca et Caron, 1995 ; Caron, 2001), cette méthode présente plusieurs limites, notamment celle d'avoir été conçue comme un outil d'aide à l'exploitation individuelle des informations de VS (Caron, 2001). Or, les spécificités de ces informations et la nature même du processus d'exploitation plaident plutôt en faveur de leur exploitation collective. En effet, ce n'est qu'à travers la confrontation des représentations individuelles des cadres d'entreprise que de nouvelles représentations plus riches et plus créatives émergent (Lesca, 2003), et qu'une intelligence anticipative de l'environnement est possible.

Dans les deux paragraphes qui suivent, nous mettrons en avant les spécificités des informations à exploiter ainsi que celles du processus d'exploitation, chose qui nous permettra d'abord de mieux cerner la problématique que soulèvent ces informations et ensuite l'approche que nous privilégions du processus d'exploitation. Ce travail sera à la base du choix des champs disciplinaires (des sciences de gestion mais aussi des sciences cognitives) à étudier pour en tirer des enseignements potentiellement utiles à la conception de notre méthode. Nous sommes, à cet effet, en parfait accord avec Gorry et Scott Morton (1971), pour qui « une compréhension des

activités des décideurs est un pré-requis indispensable pour la conception et l'implémentation de systèmes effectifs ».

1.2. SPECIFICITES DES INFORMATIONS DE VS ET REPERCUSSIONS

L'une des difficultés rencontrées par les cadres d'entreprises lors de l'utilisation des informations de VS réside dans la nature même de ces informations. Soulignons d'abord que les informations résultant de l'activité de l'entreprise et de ses relations d'échange avec son environnement externe sont de différentes natures : Elles diffèrent selon leur finalité. Elles peuvent être soit des *informations de fonctionnement*, liées aux tâches répétitives et routinières de l'entreprise, soit des *informations d'influence* dont la finalité est d'influer sur les comportements des acteurs internes et externes à l'entreprise soit encore des *informations d'anticipation* servant à anticiper les surprises stratégiques et les ruptures (Lesca et Lesca, 1995).

Les informations qui nous intéressent dans cette recherche sont les informations d'anticipation ou encore anticipatives (3). Elles visent la surveillance de l'ensemble des acteurs actuels et potentiels de l'entreprise, c'est-à-dire les acteurs influents en transaction directe ou indirecte avec l'entreprise (Martinet, 1984) qu'ils soient des clients, concurrents, fournisseurs, ou encore tout prescripteur de changement. Lesca (2003) les définit comme des informations imparfaites dont « l'interprétation laisse entendre qu'un événement pourrait plausiblement se produire dans le futur, alors que cet événement est à peine amorcé au moment où sont découvertes les informations ».

Ansoff (1975) qualifie ces informations d'anticipation de signaux faibles. Il s'agit de « toute information anticipative qui renseigne sur une opportunité ou une menace qui apparaît à l'horizon sous forme d'une information vague, qui se développe progressivement dans le temps et s'enrichit de signification jusqu'à devenir un signal fort » (idem). La notion de signal faible est alors étroitement liée à la notion de temps. Plus le signal est fort, plus l'entreprise dispose d'informations complètes, certaines et abondantes qui lui permettent des réponses appropriées, mais moins elle dispose de temps pour agir. En contresens, plus le signal est faible, moins l'entreprise peut disposer d'informations et plus ces informations sont incertaines, imprécises, ambiguës...mais aussi elle peut disposer de plus de temps pour agir.

Les informations anticipatives de VS dont nous parlons ici (informations stratégiques de type signal faible) présentent ainsi des caractéristiques qui leur sont spécifiques. Caron (2001 : 2) les décrit comme suit :

« Elles sont *extraverties* plutôt qu'*introverties* (elles sont en grande majorité collectées à l'extérieur de l'entreprise), de nature *prospective* (elles aident à comprendre et anticiper les événements à venir), souvent *qualitatives* rarement quantitatives, d'une *durée de vie limitée* et rapidement obsolètes. Elles sont *incertaines*, *imprécises* et *fragmentaires* (nous ne sommes pas en situation d'information complète sur l'évènement susceptible d'être anticipé) ; *peu significantes prises individuellement*, elles ne s'enrichissent que recoupées et agencées les unes par rapport aux autres. Enfin, elles sont *d'une apparence signification faible* et *ambiguës* et peuvent être sujettes à de multiples ou aucune interprétation des acteurs en présence ».

Toutes ces caractéristiques font que l'exploitation de ces informations soulève des difficultés, au niveau notamment de leur interprétation, que les cadres d'entreprises ne connaissent pas (en tout cas au même degré) avec les autres informations habituellement utilisées qui sont des informations essentiellement opérationnelles et introverties. Certains auteurs sont particulièrement explicites sur ce point. Amabile (1994), par exemple, parle clairement de « la difficulté des organisations à construire du sens à des stimuli (de l'environnement) qui peuvent apparaître désordonnés, aléatoires ». Reix (1998) note également que « la plus grande difficulté (dans l'utilisation des informations de l'environnement) se situe souvent dans le stade de l'interprétation : quelle signification attribuer à des signaux souvent disparates, toujours faibles et parfois contradictoires ? Leur donner du sens exige ... »

Nous donnons ci-après quelques exemples de difficultés perçues par les cadres d'entreprises dès qu'il s'agit pour eux d'exploiter les informations de VS :

- Comment faire pour compléter l'information disponible par d'autres fragments d'information ?
- Comment faire pour augmenter la fiabilité des informations, pour améliorer leur précision, pour les rendre moins confuses ?
- Comment peut-on « voir » ce qui est derrière l'information, ce qui pourrait lui donner une signification opératoire ?
- Comment faire pour constituer une configuration globale, un évènement, à partir d'indices fragmentaires (les informations de VS) ? Comment faire pour faciliter le regroupement de ces informations ?

1.3. SPECIFICITES DU PROCESSUS D'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DE VS ET REPERCUSSIONS

L'exploitation des informations anticipatives de VS est loin d'être un processus facile à conduire par les cadres d'entreprise car en plus de la nature même des informations à traiter qui soulèvent des difficultés lors de leur interprétation, le processus en soi diffère de ce que ces cadres ont l'habitude de faire.

Des auteurs tels que Daft et Weick (1984), par exemple, qui sont partis du degré d'incertitude environnementale (*analyzable/ unanalyzable*) pour en inférer, entre autres, que les traitements pouvant être opérés sur les informations en provenance de l'environnement (souvent ambiguës) sont du type « interprétation », remarquent que lorsque l'environnement est incertain, *l'interprétation* peut être décrite comme une opération de *construction*, de *création*, de *façonnage*, d'*invention*, d'*intuition*. D'autres auteurs (dont Feldmann et March, 1981) ont précisé que, dans un contexte d'incertitude, les traitements effectués sur les informations sont plutôt du type *inductif*.

Sachant que d'un côté, le traitement des informations de VS relève de l'interprétation (avec tout ce que ce mot veut dire dans un contexte d'incertitude) et est du type inductif ; Et que, d'un autre côté, le concept de « création de sens » - ou *sensemaking* - (Weick, 1995), est défini comme un processus de construction et d'invention de signification, d'amplification des signaux en provenance de l'environnement (induction), de compréhension mutuelle, d'explication, d'interprétation, d'anticipation et de modélisation ; Nous avons défini le processus d'exploitation des informations de VS comme un processus de *création de sens* où « le rôle du manager est de créer à partir d'un ensemble d'éléments incohérents et désordonnés une structure cohérente à travers laquelle il peut donner du sens aux actions en cours et aux possibilités futures de manière à les rendre plus intelligibles » (Shotter, 1993).

La mission du manager est alors de donner du sens à une situation qui initialement n'en a pas. Elle implique une construction créative et une formulation adéquate de ce que pourrait être l'environnement futur de l'entreprise dans le but de mieux le comprendre et d'identifier d'éventuelles opportunités ou menaces. Cette mission est d'autant plus difficile à réaliser que « l'environnement n'est pas un objet clairement identifié, susceptible d'être décrit par un nombre limité de propriétés mais un concept, un construit susceptible de représentations différentes.»

(Reix, 1998) ; et qu'« il n'y a pas un environnement mais des représentations de l'environnement, construites à partir des signaux émis à l'extérieur de l'organisation » (idem).

La notion de contingence est alors une caractéristique importante dans le processus de construction et d'interprétation de l'environnement. La création et la formulation de ce que pourrait être l'environnement futur donnent lieu à des représentations multiples et ces représentations diffèrent, comme le dit Reix (1998), selon les individus, selon les instants et selon les utilisations potentielles.

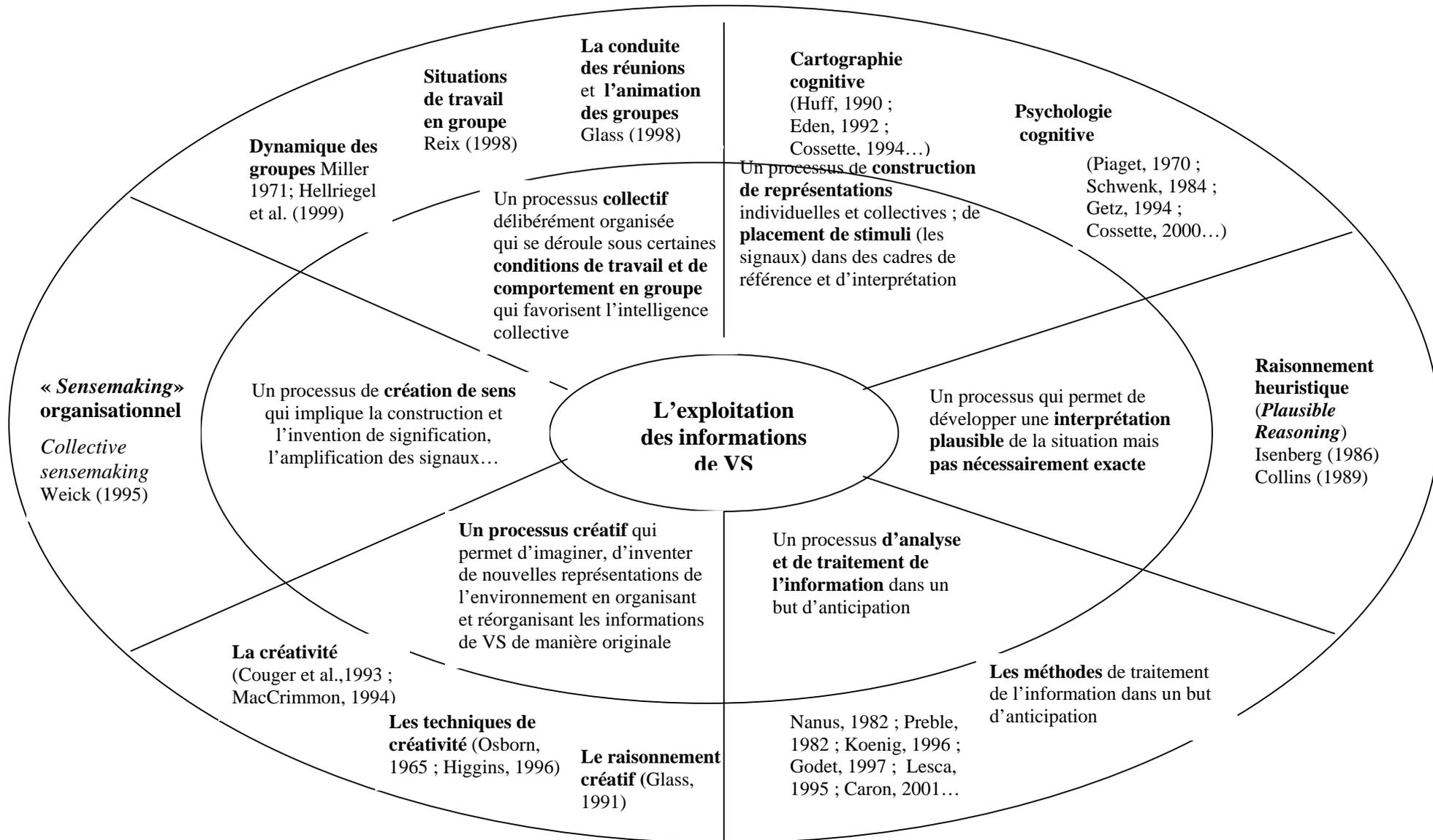
L'exploitation des informations de VS correspond ainsi à une *vision interprétative de l'environnement* au sens où l'entend Koenig (1996). En effet, chacun des cadres participants à la séance de travail collectif donne une signification (ou plusieurs) à l'information en liaison avec *l'interprétation* qu'il en fait « sur la base de ses connaissances, mais aussi par rapport à différentes hypothèses ou interrogations » Caron (2001). Les diverses significations données aux informations sont à l'origine de différentes représentations plausibles de l'environnement ou, comme le dit Caron (2001), de différents construits représentatifs de différentes hypothèses.

L'exploitation des informations de VS, ainsi perçue, se définit donc comme un processus de *création de sens* (sensemaking), d'*interprétation* et de *construction créative de différentes représentations plausibles de l'environnement*. Elle devrait être *collective* pour les raisons fondamentales suivantes :

- Le travail collectif permet de faire face au problème de l'ambiguïté (Daft et Lengel, 1986; Weick, 1995 ; Koenig, 1996) ;
- l'interprétation collective des informations devrait permettre de remédier à la subjectivité et aux biais cognitifs individuels (Schwenk, 1984) (4);
- l'interprétation collective des informations devrait conduire à une vision plus large et plus complète de l'environnement, chaque individu n'ayant qu'une vision partielle des choses (Lesca, 2003) ;
- Elle devrait permettre aussi de susciter le consensus et l'action collective.

L'approche que nous retenons ici du processus d'exploitation des informations de VS et les spécificités qui en découlent orientent notre choix des domaines à investiguer en vue d'en tirer des enseignements potentiellement utiles à notre recherche (voir figure-1).

Figure-1: Perception du processus d'exploitation des informations de VS et choix des domaines d'investigation

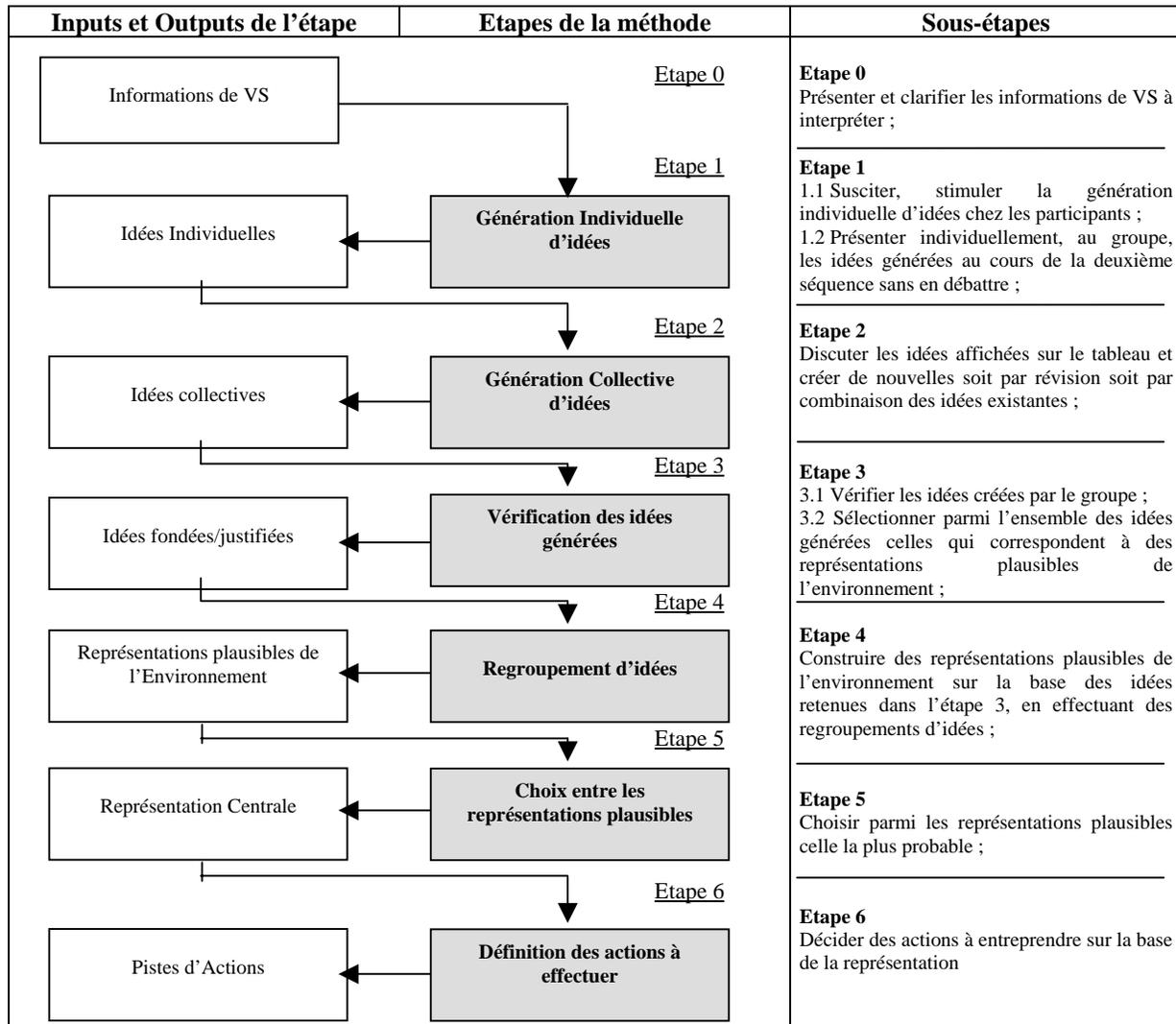


2. UNE METHODE D'AIDE A L'EXPLOITATION DES INFORMATIONS DE VS

L'ensemble des travaux ci-haut mentionnés et des enseignements qui y ont été tirés conduit à proposer une méthode, en six étapes, que nous présentons dans le schéma-1. Il importe, cependant, de souligner que, pour asseoir cette méthode, nous n'avons fait appel qu'aux enseignements que nous avons jugés utiles vis-à-vis de notre projet de construction (Tableau de l'annexe A). Ces enseignements sont articulés et combinés de manière à justifier le choix et la structuration des étapes dans la méthode. Les autres enseignements tirés nous ont permis, en revanche, de mettre en évidence plusieurs *conditions d'utilisation de la méthode* ainsi que certains *facteurs susceptibles d'améliorer son efficacité*.

La méthode proposée se présente comme une démarche progressive, une suite d'étapes (six), de sous-étapes et de tâches orchestrées par l'animateur de la séance de travail collectif.

Schéma-1- Méthode d'aide à l'exploitation collective des informations de VS -



La première étape de la méthode consiste, pour les cadres participants à la réunion d'exploitation collective des informations de VS (le dirigeant et ses collaborateurs), à générer des idées individuelles en utilisant différents types de liens (ou de connexions) et en faisant varier les associations d'idées qu'ils ont pu produire individuellement. Cette étape a pour objectif de permettre aux participants d'ouvrir le champ des possibles (Piaget, 1970) et de voir plus clair.

La deuxième étape consiste à générer collectivement des idées en faisant de libres associations (ce qu'on appelle un arrangement aveugle) des idées individuelles générées à l'issue de la première étape et des transformations. Il est nécessaire au cours de cette étape de laisser largement la place à l'imagination créative et à l'inspiration des participants. La capacité des

cadres de générer plus d'idées (en nombre et en variété) est, en effet, tributaire de leur capacité d'imagination et d'associations d'idées. Comme le notent Kiesler et Sproull (1982) « l'imagination aide les décideurs à mettre des éléments indépendants dans une grande variété de combinaisons afin de leur permettre de comprendre l'information dans un environnement imprévisible ». L'imagination des participants est à susciter dans une réunion d'exploitation collective des informations de VS parce qu'elle se prête bien au traitement de ce type d'informations. Kaufmann (1991) précise, à cet effet, que « l'imagination permet une utilisation plus efficace de données non structurées, diverses, disséminées, et contradictoires ».

Bien que l'imagination permette aux participants de multiplier les idées générées et d'accroître leur créativité (Morgan, 1993), elle risque d'aboutir à la formation d'idées qui n'apportent pas de la valeur ajoutée au processus de création de sens parce qu'elles pourraient être inapplicables, peu pertinentes et peu minutieuses, en un mot, irréalisables. Une activité de vérification des idées générées collectivement est alors nécessaire pour contrecarrer les éventuelles déviations qui pourraient résulter de l'imagination. Cette activité fait l'objet de la troisième étape de la méthode. Nous pensons, en effet, comme Davis (1983), pour qui « la vérification de l'idée générée permet de voir si cette idée est réaliste ou non ».

Une fois vérifiées et justifiées, les idées générées qui devraient être assez nombreuses, devraient conduire à l'élaboration de représentations signifiantes, plausibles de l'environnement futur de l'entreprise. Elles devraient faire émerger des images parlantes, évocatrices qui correspondent à des thèmes spécifiques, reflétant diverses visions de l'environnement. Dans cet objectif, nous envisageons le regroupement des idées collectivement générées et justifiées (argumentées) par le groupe de cadres participants à la réunion comme quatrième étape de la méthode. Nous nous attendons, ainsi, à la création de thèmes qui seraient passés inaperçus sans le regroupement, thèmes qui, selon Lesca et Caron (1995), peuvent coïncider avec des centres d'intérêt déjà identifiés, ou bien constituer une découverte. Notons qu'il s'agit là de l'un des apports attendus du regroupement et qui correspond, toujours selon les mêmes auteurs, à ce qu'ils appellent « détection ». Deux autres apports peuvent être espérés d'une opération de regroupement : le recouplement et le guidage.

Le regroupement, dans une perspective de recouplement, permet des comparaisons et des vérifications utiles pour identifier les éventuelles incohérences entre les idées justifiées. Deux idées justifiées par le groupe et qui sont incohérentes devraient nécessairement faire partie de

représentations contrastées de l'environnement. *Le regroupement, dans une perspective de guidage*, permet, une fois que le groupe de participants ait délimité les thèmes autour desquels sont définies les représentations de l'environnement, de guider n'importe quelle nouvelle information ou nouvelle idée par rapport à ces thèmes. En reprenant l'expression de Lesca et Caron (1995), ceux-ci servent de points d'ancrage.

Quelle que soit la perspective retenue, le regroupement permet de réduire le nombre des idées générées et de les organiser dans des thèmes, autour de centres d'intérêt variés de manière à « créer de la vision » (Lorsque l'on sait ce que l'on regarde, il est plus facile de voir). L'objectif du regroupement est la constitution de représentations plausibles de l'environnement, représentations qui permettraient aux participants d'avoir une vision plus large de leur environnement. Celles-ci ne pouvant, cependant, permettre de prendre immédiatement la décision d'agir auprès des acteurs de l'environnement, un choix préalable entre elles, est alors nécessaire (étape 5 de la méthode). Ce choix permettra aux participants de focaliser leur attention seulement sur la représentation qu'ils jugeront la plus susceptible de se réaliser (la plus probable) et qui sera à la base des actions qu'ils définiront pour intervenir immédiatement auprès de l'un des acteurs ou des institutions de l'environnement actuel de l'entreprise. Cette représentation est qualifiée de « représentation centrale ». Les autres représentations plausibles (et qui sont, bien évidemment moins probables que la représentation centrale) et celles contrastées seront retenues à des fins d'évaluation des actions décidées à l'issue de la représentation centrale mais non encore mises en œuvre. Elles permettront de repenser ces actions ou même le choix de la représentation qui les a induites (la représentation centrale) au cas où de nouvelles informations ou idées surgissent.

En ce qui concerne les actions à proposer à l'issue de la réunion d'exploitation des informations de VS et de création collective de sens (étape 6), Lesca (2003) indique « une typologie de celles les plus fréquentes » (idem), soient :

- Des vérifications à effectuer ;
- des recherches d'informations nouvelles, précisément désignées ;
- Focalisation de l'attention sur certaines zones d'ombre mises en évidence ;
- alerte immédiate de tel responsable d'un évènement qui est en train de s'amorcer (ou de se produire) afin qu'il prenne la décision appropriée ;
- donner des ordres aux collaborateurs chargés d'exécuter les actions sans tarder ;

- découverte d'une opportunité, ou d'une menace qui n'aurait pas été visible sans la création collective de sens ;
- construction d'un instrument structuré (guide utilisateur, etc) pour mieux capter les signaux faibles pertinents de l'environnement.

Il est à signaler, enfin, qu'en découpant la méthode en un certain nombre d'étapes structurant la réflexion collective et en laissant, dans la plupart de ces étapes, une grande marge de manœuvre pour les participants, nous avons veillé à ce que la méthode soit d'un degré de formalisme modéré : ni trop fort ni trop faible, *de façon à pouvoir être transmissible et enseignable*. Le principe fondamental de sa construction est : ni trop de règles de structuration, ni pas assez. Peu de règles pourraient enliser la discussion dans le chaos, trop de règles pourraient tuer les capacités créatives des cadres participants à la réunion.

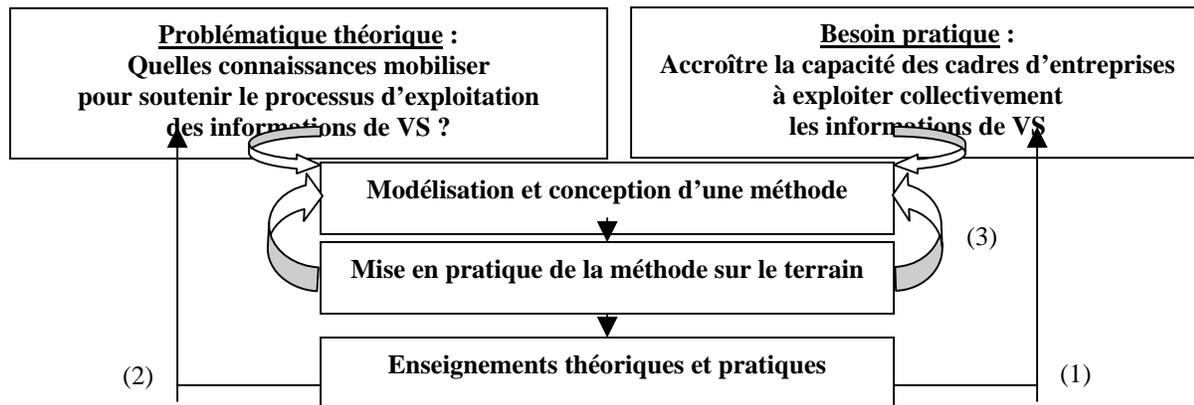
Nous nous intéresserons, dans ce qui suit, à la mise en pratique de la méthode sur le terrain et ce, après l'avoir située dans la démarche globale de recherche.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. METHODOLOGIE RETENUE : LA RECHERCHE INGENIERIQUE

La démarche globale de recherche relève de la recherche ingénierique (figure-2), c'est-à-dire une forme de recherche-action qui s'appuie sur le développement d'un outil de gestion, d'un instrument (dans notre cas une méthode) comme support à la création de connaissances (Chanal et al., 1997). Proche de la recherche – action par le fait que l'on s'intéresse à des processus de changement organisationnel et que l'on implique les acteurs affectés par les changements dans la démarche de recherche, elle s'en différencie par l'activité d'ingénierie qu'elle suppose (idem). Le chercheur n'est plus envisagé comme « observateur-analyste » (recherche –action) mais comme « chercheur-ingénieur » qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations (idem), visant ainsi à répondre à sa question de recherche -Boucle (1) de la figure 2 - et contribuant à l'émergence de connaissances scientifiques nouvelles – Boucle (2). La recherche ingénierique correspond ainsi à une démarche qualitative et abductive au sens où elle organise la confrontation entre un cadre théorique et les pratiques sur le terrain.

Figure-2 : Une démarche de recherche ingénierique (adapté de Chanal et al, 1997)



3.2. MISE EN PRATIQUE DE L'OUTIL (METHODE) SUR LE TERRAIN

La mise en pratique de la méthode sur le terrain dans le cadre d'abord d'une étude en laboratoire puis d'une étude empirique au sein d'une entreprise de conseil à Tunis est effectuée selon une démarche par prototypage : démarche évolutive par essais-améliorations (Reix, 1998) consistant à « alterner des phases de conceptualisation et de construction de la méthode, puis des phases de mise en application et de modifications dues aux apports du terrain » (Caron, 1997) – boucle (3) de la figure-2 - permettant ainsi d'effectuer une construction progressive de la méthode et de rester au plus près des praticiens.

3.2.1. Une première mise en pratique de la méthode : Etude en laboratoire

La première mise en pratique de la méthode consiste en une étude en laboratoire dont l'objectif principal est d'apprécier la praticabilité de la méthode proposée et d'améliorer sa validité interne. Elle correspond à une phase de pré-validation de la méthode permettant de voir si le vocabulaire utilisé est intelligible par les praticiens (les cadres d'entreprises), si l'articulation des connaissances et des étapes dans la méthode est plausible et cohérente et si, d'une manière générale, la méthode est facile d'utilisation et est effectivement fonctionnelle avant de l'utiliser en milieu réel, sur le terrain des entreprises.

Le recours à une méthode de recherche expérimentale dans une première phase du recueil des données, en complément d'un dispositif de recherche empirique (en milieu réel) a pour objectif de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Comme le dit Wacheux (1996) « la validité interne des expérimentations s'accroît lorsqu'elles complètent d'autres dispositifs de

recherche...Par exemple, en complément d'un dispositif par étude de cas, la recherche expérimentale renforce la validité et la fidélité ».

Nos observations, dans le cadre de cette étude, ont porté sur un groupe composé de 11 participants : 9 participants sont des cadres d'entreprises différentes (réunis à l'occasion d'une formation diplômante et payante). Les 2 autres participants sont des experts dans le domaine du transport aérien que nous avons spécialement invités pour participer à la réunion. Nous avons demandé à l'ensemble des participants d'imaginer que leur groupe est le comité de direction d'une compagnie aérienne qui pratique la VS sur l'un de ses concurrents et qu'ils ont pour mission d'exploiter les informations que nous leur avons collectées au sujet de la cible définie (leur concurrent). Nous leur avons également demandé de suivre rigoureusement les instructions de l'animateur de la réunion qui met en œuvre la méthode à tester. Nous les avons avisés de la nature et de l'objectif de l'expérience.

3.2.2. Une deuxième mise en pratique de la méthode : Etude empirique sur le terrain

Une deuxième étape dans le recueil des données consiste en une étude empirique au sein d'une entreprise (étude d'un cas réel) dans le but d'apprécier notamment l'*utilité* et la *satisfaction perçues* de la méthode.

Notre choix d'utiliser l'étude de cas comme principale démarche de collecte de données part du fait, bien établi, que face à une littérature restreinte et majoritairement conceptuelle (manque de connaissances actionnables), la meilleure stratégie d'accès au réel demeure une approche qualitative et longitudinale par étude de cas (Yin, 1994).

En référence à Yin (1994) qui considère quatre types différents d'études de cas selon le nombre de cas étudiés (unique ou multiple) et selon le nombre d'unités d'analyse (simple ou multiple), cette deuxième étude est du type étude d'*un cas unique avec de multiples unités d'analyse*. L'unité d'analyse, dans notre recherche, est la situation de gestion, au sens de Girin (1990 : 143), c'est-à-dire « une situation qui se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective, conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Pour accomplir cette action collective, les participants mobilisent également des ressources (les instructions dont ils disposent, leurs connaissances...). C'est le cas par exemple d'« un groupe de travail (qui) doit accomplir une mission telle que rédiger un rapport ou un plan » (idem). En vertu de cette définition, nous posons qu'une réunion des cadres de

l'entreprise étudiée pour l'exploitation collective des informations de VS et pour la création du sens utile à leur action future est une situation de gestion.

Notre étude a porté inévitablement sur un seul cas pour la raison fondamentale suivante : nous n'avons pu trouver d'entreprises, dans les limites du temps réservé à notre recherche, qui mettent en place des *démarches formalisées de veille stratégique tournée vers l'anticipation* et par conséquent de démarches formalisées d'exploitation des informations de VS.

Toutefois, l'étude d'un cas unique demeure bien adaptée à une recherche qui s'inscrit dans une logique d'exploration et de découverte. Elle présente, en outre, des qualités indéniables : la compréhension en profondeur d'un processus complexe encore peu déchiffré par la communauté scientifique (Koenig, 2005) ; sa capacité à concilier plusieurs modes de collecte de données ; et sa capacité à explorer et à décrire de nouvelles pratiques managériales.

Une prise de conscience des critiques qui lui sont souvent adressées quant à sa validité (externe) est, cependant, fort recommandée (Yin, 1994) pour les neutraliser. C'est dans ce sens que nous avons pris un certain nombre de précautions et mesures méthodologiques que nous décrivons au Tableau-1.

Tableau-1 : Mesures et précautions méthodologiques

Critiques	Mesures et précautions méthodologiques
Manque de neutralité du chercheur dans le traitement des données	1. Nous avons cherché à « doser » et à maîtriser notre présence dans le dispositif de collecte de données. Notre rôle dans ce dispositif est assimilable à <i>une observation participante</i> du type « <i>observateur qui participe</i> » (Baumard, 1999 ; Giordano, 2003). Nous avons veillé à ce que les interférences avec les praticiens soient limitées. 2. Nous avons adopté <i>une procédure de triangulation des données</i> (Denzin, 1978 ; Wacheux, 1996 ; Wacheux, 2002) : nous avons utilisé plusieurs sources de données : observation participante, entretiens individuels semi-structurés et entretiens de groupe. Ceci permettra de confronter les résultats et d'accroître leur fiabilité ; 3. Nous avons récolté <i>le maximum de points de vue des intervenants</i> (ceux de l'animateur, des participants et du chercheur - nous-mêmes) ; 4. Nous avons essayé de <i>maintenir les données récoltées dans une chaîne</i> (en gardant la traçabilité des faits et des raisonnements) depuis la collecte jusqu'à leur utilisation dans la recherche.
Manque de généralisation des résultats	1. Notre étude de cas a porté sur de <i>multiples unités d'analyse</i> (5 situations de gestion différentes) et a été effectuée, en aval d'une étude en laboratoire ; 2. Nous avons précisé <i>sous quelles conditions</i> nos résultats sont observables et à quelles situations particulières ils devraient pouvoir être étendus ; 3. Nous envisageons <i>la réplication des expérimentations</i> dans d'autres contextes <i>sous les mêmes conditions précisées</i> dans cette première recherche. Notre recherche constitue, alors une étape préalable à l'étude de cas multiples ayant pour objectif de vérifier la validité des résultats produits.
Longueur excessive du recueil des données : inévitable.	

3.3. DEMARCHE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

La collecte des données s'est effectuée au travers d'entretiens semi-structurés (individuels et de groupe) avec les participants aux réunions d'exploitation des informations de VS et avec les animateurs de ces réunions. Notre présence sur le terrain en tant qu'« observateur qui participe » a constitué également une autre source de collecte de données et a favorisé des contacts informels fréquents et riches avec les participants. Les entretiens de groupe menés à la fin de chaque réunion auprès des 7 cadres de « EC » (les participants aux réunions) ont été répétés 5 fois dans le temps à l'occasion des réunions ($n1 = 5$). Les entretiens individuels menés auprès des participants à l'expérience en laboratoire (9 cadres et 2 experts) sont au nombre de 11 ($n2 = 11$). Le nombre total d'entretiens s'élève alors à 18 en comptant aussi les entretiens individuels avec les deux animateurs des réunions.

L'ensemble de ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale afin d'opérer une analyse qualitative basée sur l'analyse de contenu (Miles et Huberman, 1991).

Notre démarche d'analyse des données a été réalisée, en fait, en quatre étapes. Nous avons d'abord procédé à une pré-analyse des informations recueillies à partir de l'étude en laboratoire. Cette première étape a permis d'obtenir une première vue d'ensemble des données à analyser et de faire évoluer le guide d'entretien de manière à ce qu'il réponde mieux aux nécessités du raisonnement inductif. La deuxième étape consistait à repérer dans le corpus des segments du discours en fonction des thèmes du guide d'entretien (thèmes qui correspondent aux cinq critères préétablis d'évaluation de la méthode). La troisième étape concernait le regroupement et la catégorisation des segments de discours précédemment identifiés. Enfin, la quatrième étape consistait à interpréter les données sur la base des thèmes retenus et des objectifs de la recherche. Les trois dernières étapes ont été conduites non pas de façon séquentielle et linéaire mais plutôt dans une logique de fécondité réciproque. Procédant ainsi, nous croyons avoir atteint la saturation théorique, au sens de Yin (1994) : l'ajout de nouvelles données suite aux entretiens menés à l'issue de la cinquième réunion d'exploitation des informations de VS n'a, en effet, augmenté notre connaissance du processus étudié que de façon très marginale.

4. EXEMPLE D'APPLICATION DE LA METHODE AU SEIN D'UNE PME TUNISIENNE

4.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « EC »

L'entreprise où s'est déroulée notre recherche (entreprise « EC ») est une PME tunisienne qui œuvre dans le domaine des études, du conseil et de la formation continue.

Ce domaine connaît une forte croissance ces dernières années et un accroissement sans précédent du nombre des entreprises qui s'y établissent. Dans ce contexte, il est devenu nécessaire pour ces entreprises de porter leur attention aux signaux faibles de l'environnement, signaux annonciateurs de changements (opportunités, menaces) et d'avoir une vision claire de leurs concurrents actuels et potentiels, des intervenants (particuliers prestataires de services de consulting en free-lance) pouvant devenir soit de futurs concurrents soit de futurs partenaires-associés de leur développement. Pour cette raison, « EC » a décidé de faire de la veille stratégique. Cependant, elle s'est heurtée à des difficultés pratiques et ce, en l'absence, notamment de méthodes et d'outils susceptibles de l'aider.

« EC » dont l'effectif est de 28 personnes est caractérisée par une structure fonctionnelle, un fort leadership de son dirigeant et une forte ouverture sur l'environnement. Elle porte une attention particulière à son environnement (ses fournisseurs de service de consulting, ses concurrents, ses clients...) et notamment à ses fournisseurs (consultants et formateurs) qui présentent une forte menace d'intégration vers l'aval. Elle a commencé à pratiquer la veille stratégique quelques mois (7 mois) avant notre intervention, d'une manière purement informelle, spontanée et naturelle et ce, sous l'impulsion de son dirigeant qui est très motivé pour implanter un dispositif formalisé de VS.

Le personnel de cette entreprise et notamment ses cadres sont mobilisés pour mener à bien la traque d'informations sur l'environnement et pour les exploiter afin d'en créer de la signification et du sens utiles à leur action ultérieure. Toutefois, l'exploitation des informations collectées se fait tantôt de manière individuelle tantôt de manière collective (sous forme de discussions de couloir) mais non dans le cadre de réunions organisées, à cet effet, de manière délibérée.

4.2. PRESENTATION D'UN EXEMPLE ILLUSTRATIF D'APPLICATION DE LA METHODE

Dans cette communication, nous nous contentons de présenter une seule séquence (5) du travail collectif d'exploitation des informations de VS et de création de sens au sein de « EC ». Notre

choix de cette séquence pour illustrer la mise en pratique de la méthode revient au nombre réduit des informations qui y ont été traitées et à la simplicité de son contenu, ce qui devra faciliter la tâche du lecteur.

Dans ce qui suit, nous décrivons la situation traitée :

1. L'exploitation collective des informations de VS se fait au sein d'une entreprise de service de consulting tunisienne (ayant un effectif de 28 dont 7 cadres - y compris le dirigeant -) : entreprise « EC » ;
2. Cette entreprise s'intéresse (dans le cadre de cet exemple), dans son environnement, aux fournisseurs (spécifiquement ses fournisseurs de service de « *consulting* » ou consultants en free-lance) ;
3. L'objectif pour cette entreprise « EC » est de focaliser son attention sur l'un de ses fournisseurs (ce qu'on appelle la cible) afin de contrôler son pouvoir de négociation vis-à-vis d'elle et sa stratégie à long terme.

Nous faisons part, en tant que chercheur – observateur de la situation suivante :

1. 07 participants (les cadres de « EC ») sont physiquement présents dans la même salle pour exploiter les informations de la VS, affichées sur le tableau ;
2. 01 animateur a la charge de structurer le travail collectif d'exploitation des informations de VS et de création de sens en s'alignant rigoureusement aux instructions de la méthode.

Le travail collectif d'exploitation des informations de VS a été effectué dans le cadre de deux réunions consécutives. La première a débuté avec pas plus de quatre informations collectées et sélectionnées sur la cible (les informations 1, 2, 3 et 4 – voir figure-3) et a donné lieu à deux actions générant des informations supplémentaires sur la même cible (les informations 5 et 6 – voir figure-4). La deuxième réunion a permis, en intégrant les nouvelles informations (5 et 6) à la réflexion collective d'agir effectivement auprès du fournisseur en question.

Les figures 3 et 4 fournissent une illustration permettant de visualiser la séquence de la réflexion collective des participants ayant abouti à la construction de la représentation centrale. Cette séquence permet, en fait, de suivre le fil des idées ayant servi à la construction de certaines représentations plausibles dont celle centrale. Il est à préciser, toutefois, que cette séquence ne reflète qu'une partie seulement du contenu de la réunion de création de sens et n'illustre que les principaux outputs des étapes de la méthode expérimentée. En effet, notre intention, ici, n'est pas de présenter l'ensemble des outputs intermédiaires et finaux de la méthode dans leur intégralité

mais plutôt de se focaliser sur une séquence déterminante afin de montrer au lecteur comment les cadres de « EC » peuvent accroître leur capacité d’exploiter les informations anticipatives de la VS et de créer une intelligence anticipative en se faisant aider d’une méthode, conçue à cet effet. La figure-3 traduit la séquence du travail collectif tirée à partir de la première réunion d’exploitation des informations de VS alors que la figure-4 est l’illustration de la suite de cette séquence tirée à partir de la deuxième réunion.

Figure-3 – Une Séquence de réflexion collective tirée de la première réunion d’exploitation des informations de VS

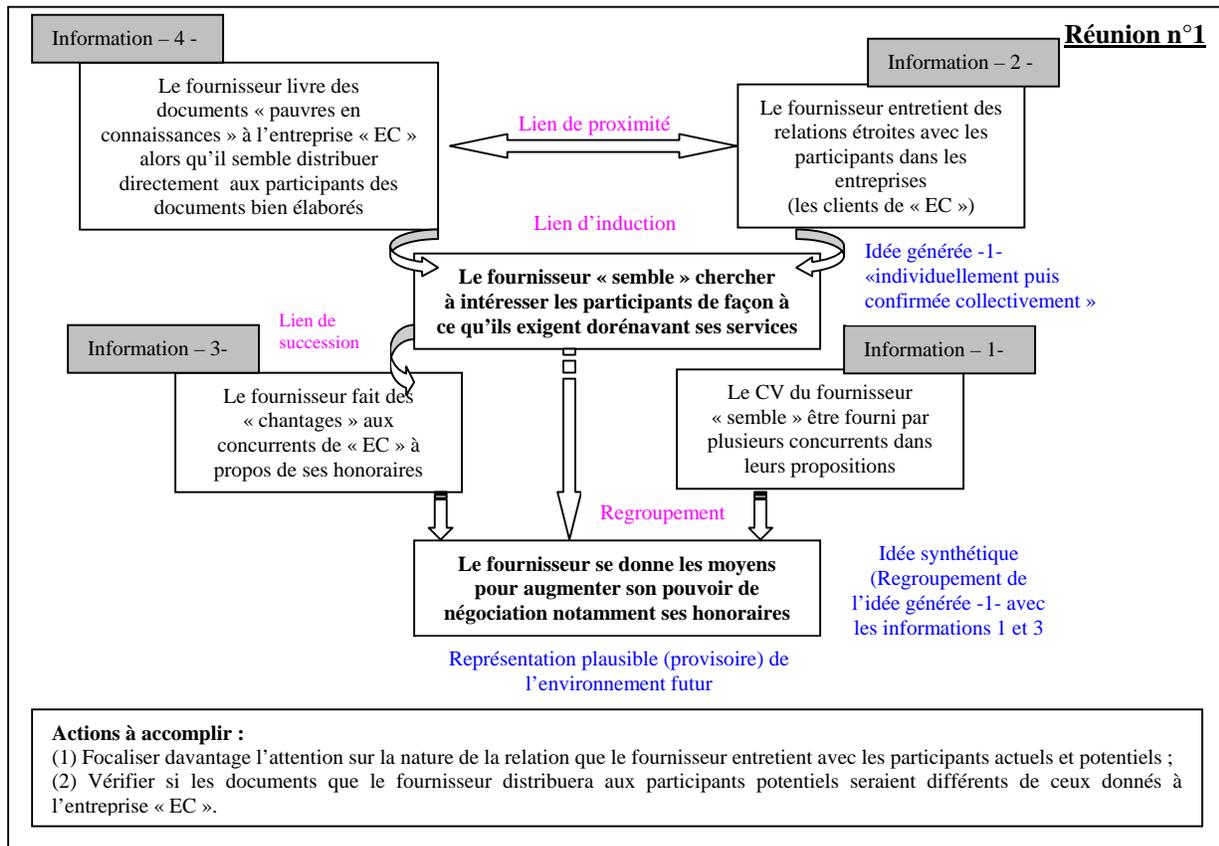
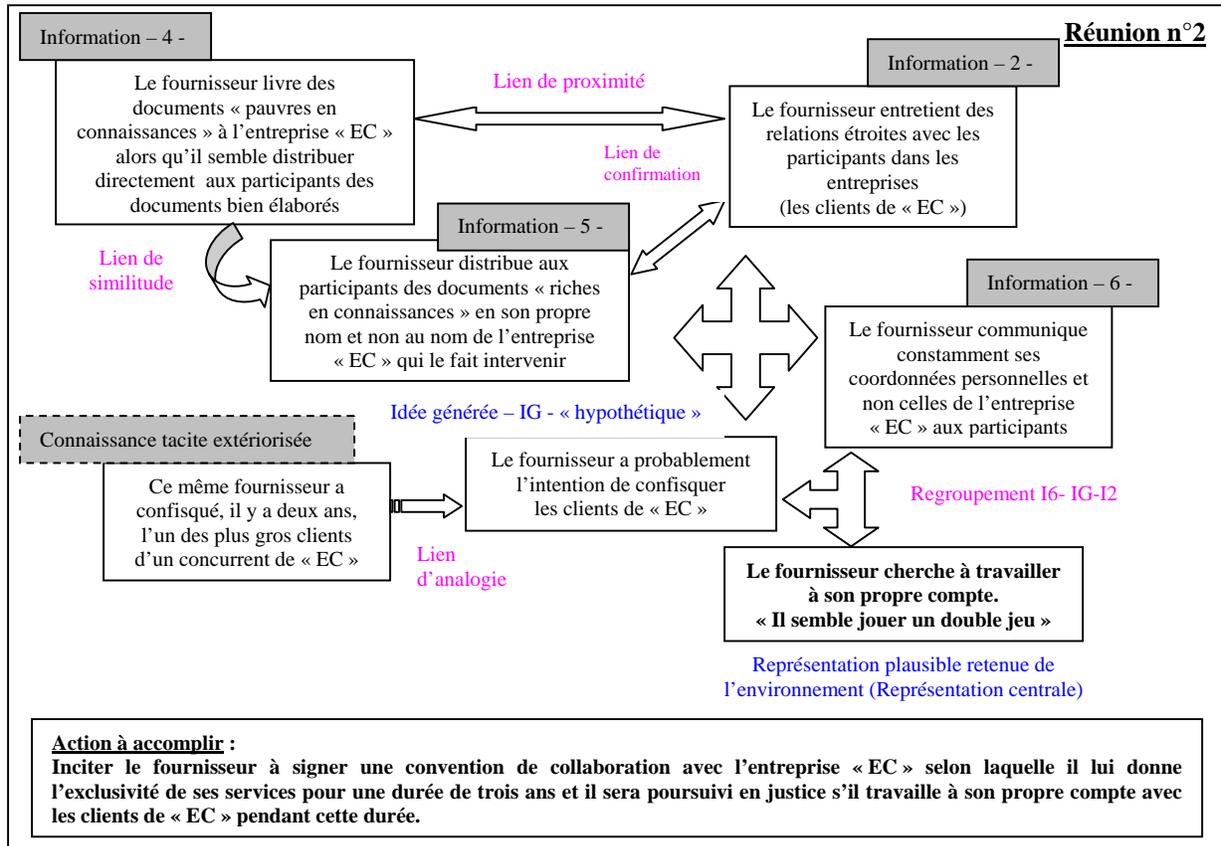


Figure-4 – Séquence de la réflexion collective faisant suite à la première réunion
(Séquence tirée de la deuxième réunion)



5. RESULTATS

L'objectif principal de notre étude empirique (basée sur l'analyse de six situations différentes de gestion dont cinq réalisées au sein de « EC ») est d'évaluer les résultats de la mise en pratique de la méthode auprès des cadres d'entreprises (les praticiens). Ce travail devra permettre d'apprécier la mesure dans laquelle cette méthode peut être *transférable* et *enseignable* aux praticiens (apprécier *leur degré d'appropriation* de la méthode). Ces résultats s'avèrent être bénéfiques à la fois pour les praticiens (pour l'entreprise) et pour les chercheurs en sciences de gestion (pour la recherche).

5.1. LES RESULTATS BENEFIQUES POUR LES PRATICIENS

5.1.1. Bonne acceptation de la méthode par les cadres d'entreprise

Pour évaluer la méthode proposée, nous nous sommes intéressés à ses *inputs*, à ses *outputs* ainsi qu'à la méthode elle-même (*le processus* ou *le contenu*). Cinq critères ont été évalués (6).

- La pertinence des moyens (inputs) ayant servi à l'atteinte des résultats observés, ce qui nous a conduit à évaluer l'efficacité de l'usage de la méthode (Résultats réalisés /moyens mis en œuvre) : L'usage de la méthode nécessite-t-il trop de moyens, ces moyens sont-ils adaptés ? Sont-ils coûteux ?

- le degré d'atteinte des résultats recherchés, ce qui nous a conduit à évaluer l'efficacité de la méthode (Résultats réalisés/ Résultats prévus) : la méthode permet-elle l'atteinte des objectifs fixés avant sa conception ?

- la praticabilité de la méthode : La méthode est-elle facile d'utilisation (critère de *facilité d'utilisation perçue*), le vocabulaire utilisé est-il intelligible, les étapes de la méthode sont-elles pertinentes, bien articulées, cohérentes ?...

- l'utilité perçue de la méthode : La méthode est-elle perçue utile par les praticiens ? Ceux-ci estiment-ils que l'utilisation de la méthode augmente leur capacité d'exploiter les informations de la VS et par là leur capacité à voir plus clair leur environnement futur ?

- la satisfaction perçue de la méthode : La méthode est-elle satisfaisante pour les praticiens ? Rencontre-t-elle leurs besoins ?

Les résultats de l'évaluation de la méthode, par rapport à ces critères et sur la base de l'observation de six situations différentes de gestion, semblent être satisfaisants pour encourager l'utilisation de la méthode sous sa version initiale mais avec quelques améliorations de forme plutôt que de fond (7). Ces améliorations ont été, en effet, effectuées à l'issue de l'étude en laboratoire (première situation de gestion observée). Un prototype « amélioré » de la méthode a été alors testé au sein de « EC » (boucle-3 de la figure-2) et retenu, sans modification, tout au long des réunions déroulées au sein de « EC ».

Les résultats obtenus montrent que la méthode est *praticable*, *efficace* et *d'un usage plutôt efficace*. Elle est perçue par les praticiens comme *utile*, mais *sous certaines conditions* (voir annexe B), et *plutôt satisfaisante*. L'examen des réactions et commentaires des cadres et leur confrontation avec ceux des animateurs ainsi qu'avec nos propres observations et analyses montrent que la méthode est bien acceptée (du moins pour la durée de l'intervention soit quatre

mois). Aussi bien le dirigeant que ses collaborateurs se sont rapidement appropriés la méthode : ils la perçoivent comme *un facteur de progrès* dans l'exploitation des informations de VS et dans la production de la signification et du sens utiles à leur action future. Les cadres estiment, en fait, que la méthode aide à :

- mieux se comprendre soi-même et à mieux comprendre les autres ;
- tirer parti de ses propres connaissances tacites et de celles des autres, à les enrichir et à générer de nouvelles connaissances ;
- libérer les pensées créatives ;
- avoir une vision plus claire de l'environnement futur ;
- et à éclairer leur action.

5.1.2. L'usage de la méthode augmente la capacité des cadres d'entreprise à exploiter collectivement les informations de la VS

Dans ce paragraphe, nous montrons, à titre indicatif, que des progrès mesurables ont été effectivement réalisés grâce à l'usage de la méthode. Pour ce faire, nous nous basons sur les résultats relatifs à la séquence d'exploitation collective des informations de VS décrite au paragraphe 4.2. Les connaissances procédurales (pour faire) que la méthode a impliquées sont appréciées au travers des indicateurs énoncés au Tableau-2.

Tableau-2- Quelques indicateurs de progrès dans l'exploitation des informations de VS –

Difficultés rencontrées	Connaissances procédurales qu'a impliquées l'usage de la méthode	Indicateurs de progrès dans l'exploitation des informations de VS
<ul style="list-style-type: none"> - Comment faire pour compléter l'information disponible par d'autres fragments d'information ? - Comment faire pour augmenter la fiabilité des informations ? pour améliorer leur précision ? pour les rendre moins confuses ? - Comment peut-on « voir » ce qui est derrière l'information, ce qui pourrait lui donner une signification opératoire ? - Comment faire pour faciliter le regroupement de ces informations ? - Comment faire pour constituer une configuration globale, un évènement, à partir d'indices fragmentaires (les informations de VS) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des liens entre les informations (voir figures 3 et 4) et mettre en évidence des manques ; - Identifier les « zones d'ombre », les fragments d'informations manquants et focaliser l'attention sur les aspects de la cible qui permettraient de les combler ; - Faire un recoupement des informations entre elles et avec les connaissances tacites des cadres participants aux réunions ; - Utiliser certains types de liens pour faire des regroupements d'informations ; - Amplifier les informations grâce à une interprétation collective (structurée selon les instructions de la méthode) et un agencement varié des informations de manière à voir plus clair l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de liens utilisés ; - Nombre d'actions suggérées pour compléter les informations manquantes ; - Nombre de regroupements d'informations et d'idées générées ; - Variété des liens utilisés ; - Nombre de représentations plausibles de l'environnement

Le tableau qui suit (Tableau-3) permet de chiffrer les indicateurs ci-haut identifiés pour les deux réunions d'exploitation des informations de VS. Il est à noter, cependant, qu'avant l'usage de la méthode, la situation était quasi-rase. Les discussions de couloir qu'effectuaient les cadres de « EC » au sujet de certains acteurs de leur environnement dont les fournisseurs de service de formation et de conseil ne débouchaient, en effet, que sur quelques idées floues sur ces acteurs (quelques soupçons sans justification), ne donnant nullement suite à des actions effectives auprès de ces acteurs (même pas du type « recherche d'informations précises au sujet de ces acteurs »).

Tableau-3- La méthode permet de surmonter les difficultés rencontrées par les cadres de « EC »-

Résultats quantitatifs	Séquence tirée de la réunion n°1	Suite de la séquence (réunion n°2)
Durée	45 mn	1 h
Nombre d'idées collectivement générées	2	2
Regroupements d'informations ou d'idées générées	1	1
Nombre de liens utilisés	4	5
Variété des liens utilisés	3	4
Nombre de représentations plausibles	1	1
Nombre d'actions suggérées pour faire suite à la réunion de travail	2	1

Les résultats obtenus (Tableau-3) montrent que des progrès ont été réalisés par rapport à la situation initiale (avant l'usage de la méthode), que les cadres de « EC » ont réussi effectivement, en utilisant la méthode, à comprendre, à voir plus clairement leur environnement et même à agir auprès de cet environnement. Ils justifient ainsi que la méthode permet à ces cadres de surmonter les difficultés qu'ils rencontrent pour exploiter les informations de VS.

5.2. RESULTATS BENEFIQUES POUR LES CHERCHEURS

Notre étude empirique a favorisé une meilleure compréhension du processus d'exploitation collective des informations de VS en permettant notamment de produire de nouvelles connaissances qui prennent le statut d'hypothèses à vérifier dans de futures recherches (boucle 2 de la figure-2). La mise en pratique de la méthode nous a permis, en effet, d'observer, notamment au niveau de deux étapes de la méthode, certaines logiques (ou mécanismes) de raisonnement que les cadres mettent en œuvre lors de leur exploitation des informations de VS, et que nous n'avons pas prévues au niveau de notre étude théorique. Nous citons en particulier :

5.2.1. Lors de la phase de génération individuelle des idées

1. Mise à jour des contradictions entre les informations

La mise en pratique de la méthode dans l'entreprise « EC », a mis en exergue le fait que les praticiens commencent à exploiter les informations de VS en mettant en avant les contradictions entre ces informations. Ils manifestent des *émotions* telles que la gêne, la confusion et la surprise, aux moments où ils ressentent qu'il y a nouveauté, divergence ou ambiguïté lors de leur analyse des informations.

« Pour moi, d'une part...et d'autre part..., c'est incompréhensible ! »

« C'est étonnant ce qu'on voit, la tendance universelle est vers... alors que EC ... »

Ce constat empirique va dans le même sens que les travaux de Louis et Sutton (1991), Landry (1998), Griffith, (1999) qui stipulent que le processus de création de sens semble se déclencher chez les individus suite à l'apparition de certains *états émotionnels* qui accompagnent la *détection de divergence, de contradiction* entre les informations qu'ils traitent d'une part et entre ces informations et ce qu'ils savent (leurs connaissances tacites) ou ce qu'ils s'attendent à voir (leurs attentes), d'autre part. Ce sont ces états émotionnels qui, selon les mêmes auteurs, incitent les individus à rechercher à comprendre ce qui se passe, expliquer et argumenter les contradictions perçues.

2. Mise à l'écart de certaines informations

Nous avons constaté aussi que les praticiens avaient tendance à mettre à l'écart certaines informations. Selon les explications qu'ils nous ont livrées, la mise à l'écart d'informations semble résulter :

* d'une relation tacite établie entre les informations traitées et les connaissances tacites du participant. Cette relation conduit le participant à marginaliser l'apport potentiel de l'information au processus d'exploitation des informations et à négliger, en conséquence, cette information.

« Pour moi cette information ne donne aucun surplus. A ma connaissance, l'ancien DG a été écarté du poste pour des raisons de santé. Il sera donc systématiquement remplacé par quelqu'un d'autre... il n'y a pas de raison de tenir compte de cette information alors qu'elle ne me semble pas avoir de lien avec notre thème – la stratégie de « ... » ...c'est une information sans valeur ajoutée ! » :

* de la difficulté de compréhension de certaines informations ou de la difficulté de leur mise en relation avec d'autres.

« *C'est une information que je ne comprends pas... je l'enlève par ce qu'elle m'encombre...avec ou sans cette information, on doit avancer* »

« *Moi, je ne vois pas comment la relier à mon idée clé...il ne faudrait pas, à mon sens, qu'une information pas certaine remette en cause une image porteuse de sens qui est bien fondée* ».

La deuxième raison étant la plus évoquée par les praticiens interrogés, il apparaît donc que la mise à l'écart des informations est un moyen qu'ils utilisent pour limiter *la complexité perçue de la tâche d'exploitation*, complexité liée, à la fois, à *la difficulté de mettre en relation des informations entre elles* et à *la nature même des informations* (informations particulièrement ambiguës, floues, pouvant donner lieu à aucune interprétation).

Ce constat va dans le même sens que les travaux de Caron (1997 ; 2001) sur le processus d'exploitation individuelle des informations de VS, qui montrent qu'à l'encontre de la thèse défendue par certains auteurs comme Huff (1990) et Fiol et Huff (1992), l'activité de mise en relation des informations de VS, est perçue comme difficile à mettre en œuvre. Il renforce également la thèse de Miller (1956) selon laquelle les individus sont limités dans leur capacité de traiter les informations notamment celles ambiguës.

5.2.2. Lors de la phase de génération collective des idées

1. La contribution des connaissances tacites est plus forte que celle des informations de VS dans le processus de création collective de sens

Nous avons prévu, dès notre étude théorique, que des relations seraient établies entre les informations de VS et les connaissances tacites des praticiens. Ces informations jouent, en effet, le rôle de stimuli-inducteurs pour activer les connaissances tacites retenues dans les schémas mentaux, lesquelles permettraient de créer des lignes imaginaires entre les informations observées, et de suggérer immédiatement des idées et images porteuses de sens.

Cependant, nous étions surpris, lors de notre étude empirique, par *une utilisation beaucoup plus accentuée des connaissances tacites que des informations de VS* dans le processus de création collective de sens. En effet, nous avons remarqué que les participants puisent davantage dans leurs connaissances tacites pour générer des idées nouvelles que dans les informations qu'ils observent. Ce constat est d'autant plus conforté qu'à partir des mêmes informations, les participants, dont les connaissances sont différentes de point de vue densité et variété, donnent des significations tout-à-fait différentes aux informations et génèrent des idées et images très variées de point de vue nombre et richesse.

Ce résultat semble appuyer les constats de Varela et Maturana (1994) selon lesquels « l'information transmise par les rétines ne contribue que pour 20% à la formation de ce qu'on appelle la « vision ». Les 80% restants sont le travail des neurones à l'intérieur du cerveau. La vision est plus un dérivé de la connaissance qu'un dérivé de l'information ».

Cependant, il nous a été difficile de limiter la part de l'information et celle des connaissances tacites dans la création collective de sens.

2. Le regroupement et la mise en relation des informations se font de manière non-séquentielle

Dans leur réflexion collective, les participants ne semblent pas suivre une logique de progression structurée selon laquelle ils commencent d'abord par le regroupement des informations de VS (ou des idées individuellement générées) dans des catégories et passent ensuite à leurs mises en relation pour créer de la signification. Au contraire, ils font des allers et retours entre regroupement et mise en relation des informations (ou idées). Ce constat contredit la thèse de Caron (1997 ; 2001) selon laquelle le regroupement constitue une première étape dans l'exploitation individuelle des informations et la mise en relation constitue une deuxième étape.

3. Classement des idées collectivement générées en idées « certaines » et idées « hypothétiques »

Dans leur effort de réduire leur incertitude perçue, les participants essayent de classer les idées collectivement générées en idées « certaines » (ou plus certaines) et en idées « hypothétiques » (ou moins certaines). Cette manière de classer les idées semble être favorable au processus de création collective de sens dans la mesure où elle permet de : (a) préparer les « noyaux » des représentations à construire de l'environnement futur, lesquels serviraient de points d'ancrage vers lesquels seraient orientés les autres idées générées ; (b) donner aux idées hypothétiques (moins sûres) un statut provisoire dans l'attente de nouvelles explications, argumentations de la part du groupe, voire même de nouvelles informations à collecter sur l'environnement.

CONCLUSION

Dans cette communication, nous montrons que les cadres d'entreprises peuvent augmenter leur capacité à exploiter collectivement les informations anticipatives de la VS et à créer du sens utile à leur action future en se faisant aider d'une méthode spécialement conçue à cet effet.

Les résultats de la mise en pratique de la méthode dans six situations différentes de gestion (une première situation est étudiée en laboratoire, les cinq autres sont observées au sein de l'entreprise « EC ») montrent que la méthode est *praticable, efficace et d'un usage plutôt efficient*. Elle est perçue par les cadres d'entreprises interviewés comme *utile (mais sous certaines conditions) et plutôt satisfaisante*. Elle s'avère être ainsi *un facteur de progrès* dans l'exploitation collective des informations anticipatives de VS et dans la production du sens utile à l'action.

Si le dirigeant de « EC » estime que l'appropriation de la méthode par ses collaborateurs va modifier dans l'avenir leur façon de gérer l'information, notamment l'information anticipative de VS, nous manquons actuellement du recul pour apprécier ce changement et nous pouvons nous poser la question de *savoir comment pérenniser l'usage de la méthode quand nous sommes partis ?*

Par ailleurs, même si nous n'avons pas encore, à ce moment, l'expérience du transfert de la méthode à d'autres entreprises, nous pourrions l'envisager ultérieurement afin de pouvoir en tirer davantage d'enseignements utiles à la fois pour les chercheurs et pour les praticiens. La réplication ultérieure des situations de gestion (les réunions d'exploitation collective des informations de VS) serait, en effet, d'autant plus avantageuse si les nouvelles situations pouvaient être observées au sein de différents contextes favorisant ainsi une meilleure compréhension du processus d'exploitation des informations anticipatives de VS, une amélioration du prototype de méthode et du dispositif d'étude (les conditions de succès de la mise en application de la méthode).

Finalement, il nous semble opportun d'envisager également *un retour vers la théorie* pour mieux comprendre le processus d'exploitation des informations de VS et de création de sens. A cet effet, il convient de proposer aux chercheurs intéressés par ce domaine d'approfondir certains thèmes évoqués dans cette première recherche (à l'issue de l'étude empirique) mais non suffisamment développés. Il s'agit de leur suggérer, par exemple, d'étudier *le rôle des émotions, voire d'une certaine gestion des émotions dans le processus de création collective de sens à partir des informations anticipatives de VS*. Une exploration approfondie des travaux de Louis (1980), Louis et Sutton (1991), Landry (1998), Griffith (1999) pourrait leur apporter des éclairages complémentaires dans ce sens.

NOTES

- (1) La veille stratégique, telle que nous l'entendons dans cette communication, est « le processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) *traque* et *assimile* des informations à *caractère anticipatif* concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires, de réduire des risques liés à l'incertitude, et d'agir vite et au bon moment. » (Lesca et Castagnos, 2000 : 2).
- (2) L'« intelligence », pour une organisation, « consiste à rechercher et à exploiter « les renseignements », les informations tirées d'une observation attentive de l'environnement » (Reix, 1998 : 56).
- (3) Notre approche de la veille stratégique (de par la définition que nous retenons de la VS) met l'accent sur l'anticipation et la détection de changements, notamment d'éventuelles ruptures (ou discontinuités : « discontinuity »/ « radical change ») qui pourraient survenir dans l'environnement de l'entreprise. Cette approche se répercute sur le type d'informations qui nous intéresse. Il s'agit d'informations ayant un caractère anticipatif.
- (4) En revanche, une mise en garde s'impose : il ne faut pas perdre de vue les éventuels biais cognitifs collectifs (par exemple le conformisme excessif) qui pourraient surgir lors de l'exploitation collective des informations de VS. Ces biais pourraient en affecter l'efficacité.
- (5) Par séquence, nous voulons dire un enchaînement d'idées relatif à la même cible (cible : acteur de l'environnement mis sous surveillance – dans cet exemple un fournisseur de service de consulting) débouchant sur la représentation de l'environnement ayant induit une action à entreprendre auprès de l'acteur mis sous surveillance.
- (6) Nous nous sommes inspirés, en fait, du modèle d'acceptation des nouvelles technologies de Davis (1989) qui a bénéficié d'une bonne validation dans de nombreuses études empiriques. Par analogie, nous étions amenés à retenir trois critères déterminants de l'acceptation d'une nouvelle méthode à savoir : son utilité perçue (Perceived Usefulness), sa facilité d'utilisation perçue (Perceived Ease of Use) et la satisfaction perçue. Ce dernier critère a été justifié par Davis (1989) par le fait qu'une plus grande satisfaction de l'utilisateur engendre une plus grande utilisation du système (dans notre cas de la méthode).
- (7) La principale suggestion d'amélioration du prototype de méthode est la suivante : Ajouter une sous-étape, au niveau de l'étape n°5, selon laquelle les représentations contrastées devraient être réservées à des fins d'évaluation de la représentation centrale ;

RÉFÉRENCES

- Ansoff, H.I. (1975), Managing strategic surprise by response to weak signals, *California Management Review*, 18: 2, 21-33.
- Amabile, S. (1994), D'une gestion substantive de l'information à une organisation procédurale de l'attention, *Sciences de la Société*, n°33.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : Inter-éditions.
- Argyris, C. (1996), Actionable Knowledge: Intent versus Actuality, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 32: 4.
- Baumard, Ph. (1994), From noticing to making sense: The use of intelligence in strategising, *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 7 : 1, Summer, 32 p.
- Baumard, Ph. Donada, C. Ibert, J. et J-M. Xuereb (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart, R.-A et al. *Méthodes de recherche en sciences de gestion*, Paris: Dunod.
- Baumard, Ph. (1997), L'information stratégique dans la grande entreprise, *Système d'Information et Management*, 2 :2, 5-30.
- Blanco, S. Caron, M-L. Lesca, H. (1997), *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique. Deux cas d'utilisation de guides utilisateurs*, AIMS – Montréal.
- Caron, M.L. (1997), *Veille stratégique : Création de sens à partir des signaux faibles*. Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Centre de Recherche Appliquée à la Gestion (CERAG).
- Caron, M.L. (2001), Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles, *Revue Systèmes d'Information et Management*, 6 : 4, 73- 90.
- Chanal, V. Lesca, H. et A.C. Martinet (1997), Vers une ingénierie de la recherche en gestion, *Revue Française de Gestion*, 117, novembre-décembre, 41-51.

- Chanal, V. Claveau, N. et F. Tannery (1997), Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie, dans les *Actes de la 5^{ème} conférence de l'A.I.M.S* à l'école des HEC de Montréal, 24 au 27 Juin.
- Choo, C. W. (2002), The Art of Scanning the Environment, *ASIS Bulletin* Article Pre-print, 1- 9.
- Choo, C. W. (2005), Information Failures and Organizational Disasters, *MIT Sloan Management Review*, 46: 3.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1986), Organization Information Requirements, Media Richness, and Structural Design, *Management Sciences*, 52 : 5, 554 –571.
- Daft, R.L. et K. Weick (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9 : 2, 284 – 295.
- Davis, G.A. (1983), *Creativity is forever*, IA: Kendall/Hunt, Dubuque.
- Feldmann, M.S. et J.G. March (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quarterly*, 171-186.
- Fiol, C.M. et A.S. Huff (1992), Maps for Managers : Where are we ? Where do we go from here? , *Journal of Management Studies*, 29: 3, May, 267-285.
- Girin, J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in A-C. Martinet (eds) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Gorry, A. et M.S. Scott-Morton (1971), A framework for management information systems, *Sloan Management Review*, 13: 1.
- Griffith, T.L. (1999), Technology features as triggers for sensemaking, *Academy of Management Review*, 24: 3.
- Huff, A.S. (1990), *Mapping strategic thought*, Chichester, UK : John Wiley.
- Janissek-Muniz, R. Freitas, H. et H. Lesca (2006), un usage innovant du site web pour la provocation d'informations d'origine terrain, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41 : 218.
- Kaufmann, G. (1991), Problem Solving and Creativity, in J. Henry, *Creative Management*, London : Sage.
- Kiesler, S. et L. Sproull (1982), Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27:4, 548-570.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Edition Nathan.
- Koenig, G. (2005), Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne, *Actes de la XIV^{ème} conférence de l'A.I.M.S*. Angers.
- Landry, M. (1998), L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation, *Revue Systèmes d'Information et Management*, 3: 1.
- Lesca, H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche, *Economie et société*, Série Sciences de gestion, 5: 20, 31-50.
- Lesca, H. (2003), *Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnnig*, Paris : Editions ems-management et société.
- Lesca, H. et M-L. Caron (1995), Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre, 58- 68.
- Lesca, H. et J-C. Castagnos (2000), Signaux faibles et méthode cible. Quelques retours d'expérience, *Ixe Conférence de l'AIM*, Montpellier, 16p, 24-26 Mai.
- Lesca, H. et E. Lesca (1995), *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Paris : Editions-Litec, 209 pages.

- March, J.G. (1994), L'avenir de la gestion vu par ... *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, n°100, 22-28.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Miller, G. (1956), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information, *Psychological Review*, 63, 81-97.
- Morgan, G. (1993), *Imagination: the Art of Creative Management*, Newbury Park : CA: Sage.
- Piaget, J. (1970), *Epistémologie des sciences de l'homme*, Ed. Galimard, coll. idée.
- Reix, R. (1995/1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert gestion.
- Schwenk, C.R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making, *Strategic Management Journal*, 5: 2, 111-128.
- Shotter, J. (1993), *Conversational realities: Constructing life through language*, London : Sage.
- Valette, F. (1993), *Le concept de puzzle: Cœur du processus d'écoute prospective de l'environnement de l'entreprise*. Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Centre de Recherche Appliquée à la Gestion (CERAG).
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Wacheux, F. (2002), *Rêverie épistémologique autour de l'étude de cas*, Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion, Bordeaux, France.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research design and methods*, London: Sage publications

ANNEXE A - ENSEIGNEMENTS RETENUS POUR ASSEOIR LA CONSTRUCTION DE NOTRE METHODE -

Domaine exploré	Enseignements
Sensemaking organisationnel	La mise en relation des informations entre elles et avec celles emmagasinées dans les têtes des individus est une activité essentielle pour la création de sens.
Les méthodes de traitement collectif des informations dans un but d'anticipation	La probabilité est un élément décisif dans le choix, parmi les représentations plausibles de l'environnement, de celle qui sera à la base des décisions et des actions à entreprendre.
	La mise en relation des informations entre elles est une activité importante.
	Le regroupement d'informations est une activité essentielle et est justifiée par trois fonctions : la détection, le recoupement et le guidage.
La psychologie et la cartographie cognitive.	La variation de l'agencement des informations contribue à créer plus de vision.
	Le regroupement des informations est nécessaire pour la création de sens.
La psychologie cognitive – Travaux sur le raisonnement heuristique « plausible reasoning »	La mobilisation de liens multiples et variés est nécessaire pour aider à l'exploitation des informations.
	La mise en œuvre de raisonnements heuristiques (avec des processus d'induction, d'abduction et de raisonnement par analogie) devrait aider à l'exploitation des informations et diminuer l'incertitude au point où l'action auprès des acteurs de l'environnement devient envisageable.
La créativité	La mise en œuvre de ces processus et raisonnements semblent passer par l'utilisation de certains types de liens (liens de généralisation-induction-, d'analogie, etc.) et conduire à la construction d'hypothèses plausibles concernant l'environnement futur de l'entreprise.
	Le processus d'exploitation des informations de VS peut être envisagé comme un processus créatif à phases multiples, incluant des phases de génération d'idées, de regroupement et de vérification d'idées.

ANNEXE B – CONDITIONS D’UTILITE DE LA METHODE

- Convocation d’experts (un ou deux) pour participer aux réunions de création collective de sens ;
- Convocation de personnes détentrices de connaissances tacites critiques par rapport à la cible ;
- Séparation du rôle d’animateur et de facilitateur.
- Convocation de personnes proches du terrain (agents commerciaux de l’entreprise), en contact permanent avec l’extérieur de l’entreprise ;
- Utilisation de la méthode dans le cadre plus global d’un dispositif formalisé de VS.