

Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi

Humbert LESCA

Professeur émérite
CERAG (UMR CNRS 5820)
Université Pierre Mendès-France
B.P. 47 – 38040 Grenoble Cedex 9 (France)
Site : <http://www.veille-strategique.org>
E-mail : humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

Rim DOURAI

Docteur en Sciences de Gestion
RODIGE (UMR CNRS 6044)
Université de Nice-Sophia Antipolis
250, rue Albert Einstein – Bât. 2
06560 Valbonne - Sophia Antipolis (France)
E-mail : dourai@free.fr

Résumé :

La mise en place puis la pérennisation, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de veille stratégique anticipative dépend, en partie, de la volonté des traqueurs pressentis à exécuter la tâche de traque et de remontée des informations. Se pose alors la question de la motivation de ces traqueurs, à laquelle nous tentons de répondre en proposant une approche par la notion d'épanouissement de soi.

Mots-clés :

Epanouissement de soi, Intelligence collective, Remontée d'informations, Signaux faibles, Traque d'informations, Veille stratégique.

La correspondance est à adresser, de préférence, au Professeur Humbert Lesca.

Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi

Résumé :

La mise en place puis la pérennisation, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de veille stratégique anticipative dépend, en partie, de la volonté des traqueurs pressentis à exécuter la tâche de traque et de remontée des informations. Se pose alors la question de la motivation de ces traqueurs, à laquelle nous tentons de répondre en proposant une approche par la notion d'épanouissement de soi.

Mots-clés :

Epanouissement de soi, Intelligence collective, Remontée d'informations, Signaux faibles, Traque d'informations, Veille stratégique.

INTRODUCTION

La veille stratégique est un processus informationnel, allant de la recherche pro-active des informations jusqu'à leur interprétation et leur utilisation. Son objectif consiste à surveiller et à anticiper l'évolution de l'environnement, présent et potentiel (clients, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.), d'une entreprise. La veille stratégique désigne un concept à géométrie variable mais ayant un contenu raisonnable. C'est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille clients (actuels et potentiels), la veille concurrents (actuels et potentiels), la veille partenariats, etc. Plus précisément, la veille stratégique cherche à créer du sens à partir de la détection et de l'exploitation des signaux faibles, également appelés signes d'alerte précoces, captés sur l'environnement.

L'opération de détection de ces signes d'alerte précoces est qualifiée de "traque". C'est une opération qui consiste à accéder aux sources de données, à sélectionner les informations à caractère anticipatif, mais également à faire parvenir ces informations à un animateur chargé de les stocker. Les données traquées sont de deux types : des données documentaires et des données issues du terrain. L'opération "de traque et de remontée" est réalisée par les collaborateurs de l'entreprise, "les traqueurs". Ils constituent une interface cruciale entre l'entreprise et son environnement, car de leur volonté "de traque" dépend la réussite de la mise en place du dispositif de veille stratégique anticipative de l'entreprise, ainsi que sa pérennisation. Nous nous intéressons, plus précisément, aux "traqueurs de terrain", c'est-à-dire ceux qui ont pour mission de collecter des informations issues du terrain. Ces traqueurs de terrain ne sont pas des traqueurs professionnels. Leur mission principale consiste plutôt à vendre, à acheter, etc. Or, l'entreprise les sollicite pour réaliser, en plus de leur activité principale, la tâche "de traque et de remontée".

Cependant, l'exécution de cette tâche de traque et de remontée des informations de veille stratégique anticipative se heurte parfois au manque de motivation des traqueurs de terrain pressentis. Comment faire alors pour que ces traqueurs acceptent d'exécuter cette tâche qui permet d'alimenter le dispositif de veille stratégique de l'entreprise ? A cette question de la modification des comportements des traqueurs de terrain, nous proposons des éléments de réponse à travers la notion d'épanouissement de soi. Cette notion a émergé de nos observations en entreprises. Toutefois, dans la littérature spécifique à la veille stratégique, il

apparaît que l'épanouissement de soi n'a pas fait l'objet de développements particuliers. L'article a donc pour objet d'analyser cette problématique de la motivation des traqueurs de terrain à travers une approche par la notion d'épanouissement de soi. Dans cette optique, nous présentons, dans une première partie le cadre conceptuel et la question de recherche (1.) et dans une seconde partie, les fondements théoriques de la notion d'épanouissement de soi (2.). Cette étude constitue le fondement de l'élaboration d'une méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs de terrain qui fera, ultérieurement, l'objet d'une validation empirique.

1. LA VEILLE STRATEGIQUE ANTICIPATIVE : QUELLE PROBLEMATIQUE ? CADRE CONCEPTUEL ET QUESTION DE RECHERCHE

Le contexte spécifique de veille stratégique anticipative dans lequel s'insère notre recherche requiert que soient explicités les concepts et les notions auxquelles nous avons recours dans la mise en œuvre d'un tel dispositif. Nous précisons donc, dans un premier point, les principales dimensions du dispositif de veille stratégique anticipative (1.1.). Dans un second point, nous abordons, à travers la notion d'épanouissement de soi, la question de la motivation des traqueurs dans la problématique de la pérennisation du dispositif de veille stratégique anticipative (1.2.).

1.1. LA VEILLE STRATEGIQUE ANTICIPATIVE (VSA)

Après avoir défini le concept de veille stratégique anticipative (1.1.1.), nous présentons les différentes fonctions assurées par le dispositif de veille stratégique anticipative afin de mieux cerner les objectifs et les enjeux de l'opération de traque (1.1.2.).

1.1.1. Eléments de définition

La veille stratégique est définie selon Lesca (1997), comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif, concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise. L'objectif de la veille stratégique consiste à créer des opportunités d'affaires et à réduire les risques et l'incertitude, afin que l'entreprise puisse agir rapidement, au bon moment et de manière appropriée à la situation.

Bien que les expressions d'"*Environmental Scanning*" et de "*Competitive Intelligence*" soient communément utilisées par les anglo-saxons, nous ne les retenons pas ici, car elles ne

s'assimilent pas à notre définition de la veille stratégique. Ces expressions s'apparentent plutôt à des concepts très voisins. Notons toutefois, que dans le modèle de la prise de décision de Simon (Prix Nobel), la veille stratégique se situe dans la phase dite "*intelligence de l'environnement de l'entreprise*".

La signification attribuée au terme "stratégique" fait ici référence aux décisions engageant le devenir et l'évolution de l'entreprise en relation avec son environnement. En effet, les informations issues du dispositif de veille stratégique concernent non pas les opérations courantes et répétitives, mais l'aide à la prise de décision. Il s'agit de décisions non répétitives et non familières, prises en situation d'incertitude et pour lesquelles nous ne disposons pas de modèles éprouvés par l'expérience.

Notons toutefois, que ces décisions peuvent avoir un impact élevé sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Elles ne relèvent pas uniquement de la Direction de la Stratégie, mais concernent également le Commercial, la Recherche & Développement, les Achats, etc. A titre d'exemple, nous pouvons remarquer que le choix d'un nouveau fournisseur (décision non courante et non répétitive) a une importance stratégique pour une entreprise industrielle, ce qui s'avère être le cas inverse pour la passation d'une commande (décision répétitive). De même, le choix d'un nouveau sous-traitant ne constitue pas une décision courante et répétitive, mais revêt plutôt un caractère stratégique.

Le dispositif de veille stratégique permet de collecter deux catégories de données :

- celles offrant une représentation de l'environnement pertinent présent d'une entreprise ;
- et/ou celles permettant d'anticiper sur les changements de son environnement pertinent.

Dans le cadre de notre recherche, nous portons notre attention sur les informations à caractère anticipatif. Ce sont des informations susceptibles d'annoncer à l'avance de possibles changements à venir pouvant avoir un impact positif ou négatif pour l'entreprise. Plus précisément, l'"information anticipative" peut se définir comme une information dont l'interprétation peut nous éclairer sur un événement qui ne s'est pas encore produit, ou dont l'ensemble des conséquences ne se sont pas encore faites sentir.

Nous pouvons distinguer deux types d'information anticipative :

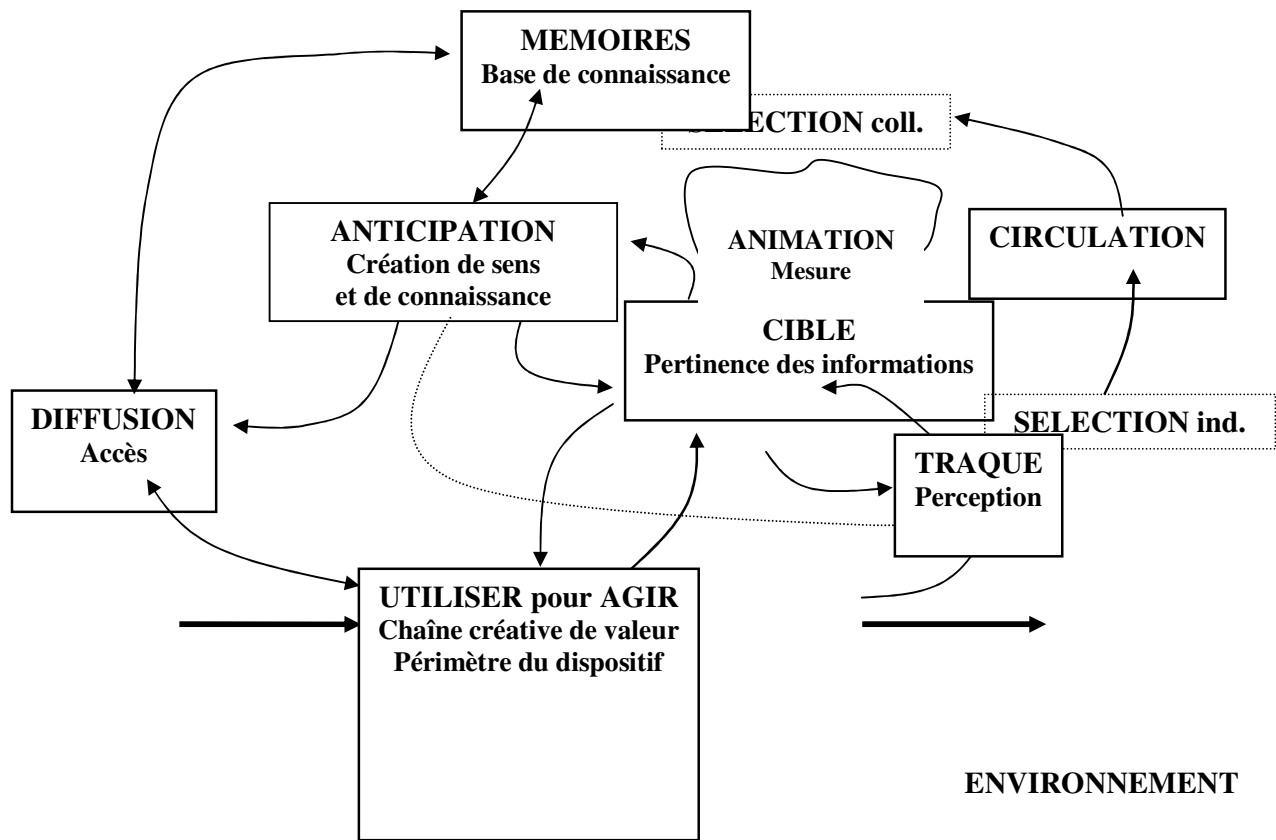
- les informations de potentiel d'un acteur. Ce sont des informations qui intéressent notre entreprise et qui fournissent des renseignements sur les capacités de l'acteur de l'environnement ;
- et les signes d'alerte précoces issus de ce que Ansoff (1975) nomme les "*signaux faibles*" (*weak signals*). Ils sont définis, selon Lesca et Caron (1995), ainsi que Lesca (2001), comme étant des informations dont l'interprétation nous donne à penser que, dans notre environnement, pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une importance significative pour notre entreprise. Ce sont des informations possédant les caractéristiques suivantes : qualitatives, fragmentaires, incomplètes, incertaines et imprécises (Lesca, 1986 ; Koenig, 1996).

Se pose alors la question de la provenance de ces signes d'alerte précoce. Afin de parvenir à capter ces signes, certaines entreprises, considérées comme durablement compétitives, ont mis en place un dispositif constituant le support du processus de veille stratégique (Lesca et Castagnos, 2000). Ce dispositif permet alors de traquer les informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider et d'amplifier les signes de faible intensité à l'origine.

1.1.2. L'opération de traque et de remontée des informations de Veille Stratégique Anticipative (VSA)

Les définitions de la tâche de traque sont nombreuses (Tushman *et al.*, 1980 ; Lesca, 1997 ; Lesca et Menif, 2002). Selon Lesca (1997), la traque est une opération continue dans le temps qui met l'accent sur la recherche active d'informations à caractère anticipatif. Elle est assurée par des "traqueurs", c'est-à-dire des personnes ayant pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique. La traque consiste dans un premier temps, à capter des informations puis, dans un second temps, à faire remonter ces informations de manière efficace. Cette tâche de "remontée" implique de faire parvenir les informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (par exemple l'animateur de la veille stratégique). Cette opération de "traque" et de "remontée" des informations s'insère au sein du dispositif plus global de VSA. Celui-ci assure différentes fonctions représentées par la Figure 1.

Figure 1 – Les fonctions assurées par le dispositif de Veille Stratégique Anticipative



Source : site Internet : www.veille-strategique.org

Ce dispositif global de VSA peut être analysé en commençant par n'importe quel point d'entrée. Nous terminons volontairement cette analyse par le tâche de traque qui constitue le cœur de cette communication.

UTILISER pour AGIR. C'est une fonction (telle la fonction Commerciale par exemple), que les dirigeants de l'entreprise ont décidé de renforcer en priorité au moyen de la VSA. Ces derniers choisissent, généralement, une fonction représentant un processus créatif de valeur pour l'entreprise, de telle sorte que le coût de la veille stratégique s'en trouve largement compensé (nous ne chercherons pas, ici, à démontrer cette affirmation).

CIBLE. C'est "la partie" de l'environnement que les dirigeants de l'entreprise ont jugé pertinent de mettre, en priorité et pour une période donnée, sous veille stratégique. La cible

désigne notamment, des acteurs de l'environnement pertinent de l'entreprise (il peut s'agir de concurrents, de fournisseurs, de clients, d'organismes publics, etc.). Elle indique également les sources d'information qu'il conviendrait de scruter.

CIRCULATION. C'est l'opération de transmission de l'information traquée assurée par les personnes désignées pour réaliser la tâche de traque (les traqueurs) vers :

- la personne chargée de mémoriser les informations ;
- et/ou les utilisateurs potentiels des informations recueillies.

SELECTION. Les informations traquées peuvent se révéler nombreuses et, par conséquent, en grande partie inutiles (donc nuisibles). C'est la raison pour laquelle elles doivent faire l'objet d'une sélection méthodique (nous ne chercherons pas, ici, à démontrer cette affirmation).

MEMOIRES. Nous désignons par ce mot (au pluriel) toutes les formes de mémoire dans lesquelles peuvent être stockées des informations :

- mémoire formelle unique ;
- mémoires formelles multiples ;
- mémoires informelles dans la tête des individus.

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite de faire des choix concernant le ou les modes de mémorisation des informations.

ANIMATION. C'est la mission de l'animateur du dispositif de VSA. A titre d'exemple, elle consiste à stimuler l'action des traqueurs, à coordonner leurs tâches, à suggérer de nouvelles sources d'information, etc.

ANTICIPATION. C'est la phase cruciale du processus de veille stratégique tel que nous le proposons aux entreprises. Nous appelons "création de sens" et "création de connaissance", l'opération collective par laquelle les informations sont "traitées" pour faire émerger du sens qui devra être utile pour l'action des responsables de l'entreprise.

DIFFUSION. C'est l'opération par laquelle une personne (l'animateur par exemple) expédie une information à la personne qu'il juge être un utilisateur potentiel.

TRAQUE. Elle désigne plusieurs étapes :

- le choix et la nomination des personnes (les traqueurs) qui auront à traquer les informations ;
- l'affectation des personnes aux sources désignées dans la cible ;
- la recherche d'informations (aller sur le terrain au devant des informations, ou les collecter à partir de sources formelles dans lesquelles nous classons l'Internet) ;
- la remontée des informations vers les mémoires ainsi que la mise en commun de ces informations.

Il convient toutefois de noter qu'aussi bien les différents travaux de recherche de notre équipe, que nos interventions en entreprises, de même que divers travaux académiques, ont fait émerger une problématique cruciale relative à la pérennisation du dispositif de veille stratégique et aux facteurs critiques de succès dont elle dépend. Nous avons constaté que, dans certains cas, la mise en place d'un tel dispositif au sein d'une entreprise, pouvait périliter au bout de quelques mois (Lesca et Chokron, 2000). L'une des causes étant le manque de motivation des traqueurs pressentis pour l'exécution de la tâche "de traque et de remontée" des informations de VSA.

1.2. LA MOTIVATION DES TRAQUEURS : UNE APPROCHE PAR LA NOTION D'EPANOUISSEMENT DE SOI

La motivation des traqueurs diffère selon de type de traqueurs sollicités à réaliser la tâche de traque et de remontée des informations de VSA. Après avoir dressé une typologie des traqueurs et identifié leur profil (1.2.1.), nous présentons la question centrale de recherche et nous explicitons notre choix pour l'étude de la notion d'épanouissement de soi comme stimulant des traqueurs dans l'exécution de la tâche de traque et de remontée des informations de VSA (1.2.2.).

1.2.1. Caractéristiques et typologie des traqueurs

La pérennisation de la tâche de traque et de remontée des informations de VSA est fonction du type de traqueur choisi. Nous pouvons distinguer deux types de traqueurs, selon les sources d'information auxquelles ils ont accès :

- les traqueurs "sédentaires", qui généralement travaillent dans un bureau et qui collectent des informations à partir de sources formalisées (bases de données, journaux, revues,

Internet, etc.). Ce sont des traqueurs professionnels, tels les documentalistes, pour qui cette activité de recherche d'informations fait l'objet d'une rémunération. Les traqueurs sédentaires perçoivent les changements de l'environnement au travers d'artefacts intentionnels et différés. Leur traque découle, selon Lesca (1996), d'une "*perception de seconde main*" ;

- et les traqueurs "de terrain" (également nommés traqueurs nomades, itinérants ou mobiles). Il s'agit de personnes, tels les commerciaux, les acheteurs, les ingénieurs, etc., qui, dans l'exercice de leur profession, sont appelés à effectuer de fréquents déplacements auprès de clients, de fournisseurs, de concurrents, etc. Les informations collectées sont essentiellement d'origine sensorielle (auditive, visuelle, tactile, olfactive ou gustative). Leur traque découle ainsi d'une "*perception de première main*" (Lesca, 1996). Cette tâche de traque ne figure pas dans le descriptif de leur mission mais vient plutôt s'ajouter à leur activité principale.

C'est à ce dernier type de traqueurs que nous nous intéressons. Les traqueurs de terrain nécessitent d'une part, d'être formés et, d'autre part, d'être motivés pour réaliser la tâche de traque des informations de VSA. La formation permettra de développer l'esprit d'ouverture et de curiosité de ces personnes afin qu'elles soient aptes à identifier le caractère anticipatif d'une information. Une fois le dispositif de traque mis en place, il convient d'organiser la remontée des informations. Il est en effet nécessaire que les traqueurs sachent à qui faire parvenir les informations collectées et disposent d'un moyen matériel approprié pour transmettre ces informations. Ainsi, en plus de la collecte proprement dite des informations de VSA, les traqueurs de terrain sont également sollicités pour "faire remonter" les informations. Se pose alors la question de la motivation de ces derniers.

L'opération de traque et de remontée des informations étant considérée comme une activité supplémentaire pour les traqueurs de terrain, sa réalisation se heurte alors à divers freins d'origine à la fois psychologique et organisationnelle. Nous en présentons une illustration issue de nos observations en entreprises :

- "*si je fais remonter une information à mon supérieur, il va mal interpréter mon geste. Il va penser que je lui fais la leçon*" ;
- "*cela fait longtemps qu'on fait ça, mais personne n'a jamais voulu nous écouter*" ;
- "*si je remonte une information, je ne sais pas ce qu'elle devient. Je n'ai jamais de retour*" ;

- *"il n'est pas suffisant que des informations remontent vers la hiérarchie. Il faut aussi qu'il en redescende et que ces informations nous soient utiles".*

Ainsi, parmi l'ensemble des traqueurs de terrain pressentis pour exécuter la tâche de traque et de remontée des informations de VSA, certains acceptent facilement d'exécuter cette tâche, alors que d'autres opposent un refus à l'encontre de sa réalisation. C'est à ce dernier groupe de traqueurs que nous nous intéressons. Nous cherchons à identifier les moyens qui nous permettraient de modifier leur attitude, du moins pour certains d'entre eux.

1.2.2. Thème et question centrale de recherche

Le comportement des traqueurs a fait l'objet de nombreuses analyses dans la littérature. Les auteurs font état de certains facteurs pouvant influencer le comportement d'un individu sollicité pour traquer et mettre en commun les informations de VSA (Lainée, 1991 ; Mac Donald et Williams, 1993 ; Martinet et Marti, 1995 ; Lesca et Ménif, 2002).

Cinq types de déterminants du comportement des traqueurs pour l'exécution de la tâche de traque et de remontée sont notamment soulignés par les auteurs :

- un système de récompense ;
- un système de formation appropriée des traqueurs pressentis ;
- un style cognitif approprié (la capacité de l'individu à faire preuve de curiosité) ;
- la reconnaissance (par la hiérarchie et par les pairs) de la contribution du traqueur de terrain au processus de veille stratégique ;
- et la perception, par le traqueur, que la réalisation de cette tâche permet la satisfaction de besoins intrinsèques (le processus de veille contribue à augmenter l'efficacité individuelle du traqueur, les objectifs fixés le concernent directement, etc.).

Nous prenons en considération ce dernier déterminant comme point de départ de notre réflexion. L'acceptation, par le traqueur de terrain, de l'élargissement [1] de sa tâche principale par la collecte et la remontée d'informations de VSA serait à la base d'une motivation intrinsèque. Parmi l'ensemble des facteurs existants, nous choisissons de nous intéresser à la compréhension des représentations individuelles en ayant recours à la notion d'épanouissement de soi.

Dans ce contexte, la question centrale de recherche à laquelle nous tentons d'apporter des éléments de réponse est la suivante : **"Comment l'approche par "l'épanouissement de soi" peut-elle stimuler les traqueurs de terrain à exécuter une tâche de traque et de remontée des informations de veille stratégique ?"**.

Cette question renvoie donc au thème de la motivation et aux nombreux modèles théoriques qui s'y rapportent (Louche, 1994). Ainsi que le suggère Louart (1992), nous considérons la motivation uniquement comme un cadre d'analyse, ceci sans chercher à reprendre l'ensemble des travaux relatifs à ce thème, ni à décrire la motivation comme un moyen d'agir sur la performance des personnes au travail. Faire référence à la motivation, c'est s'intéresser à l'énergie qui anime les comportements, à l'orientation qu'ils prennent ainsi qu'au maintien de ces comportements. Ainsi, selon Livian et Louart (1993, pp. 49-50), la motivation traduit le fait, pour un individu, d'agir à partir d'une énergie qui peut prendre deux directions : "*causale ou projective*". Dans "*le premier sens, la motivation est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes, dans le second, elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même*". Bien que ces expressions de la motivation soient complémentaires, c'est l'interprétation projective que nous privilégions pour considérer les facteurs à l'origine de l'exécution d'une tâche "de traque et de remontée" de l'information de VSA.

Nous situant dans cette perspective, nous ne prenons pas en compte les différents instruments d'investissement proposés par l'organisation, c'est-à-dire les types de récompenses, de rétributions ou de gratifications, qui n'ont de valeur motivationnelle que "*par rapport à des jeux de conformité sociale et des calculs subjectifs*" (Livian et Louart, 1993, p. 50). Nous laissons également de côté les diverses techniques de "*renforcement positif*", renforcement qui accroît la probabilité qu'un comportement désiré soit répété, issues des travaux de Skinner (1974) et Ivancevich *et al.* (1977). Nous nous intéressons plutôt aux facteurs liés aux représentations des individus, aux motivations dans ce qu'elles signifient pour ces derniers, que nous appréhendons à travers la notion d'épanouissement de soi.

2. L'EPANOUISSEMENT DE SOI : UN STIMULANT POSSIBLE DANS L'EXECUTION DE LA TACHE DE TRAQUE ET DE REMONTEE DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE ANTICIPATIVE (VSA)

Un examen de la littérature liée à l'épanouissement de soi révèle un manque de clarté entourant cette notion. L'emploi du terme "épanouissement" apparaît confondu avec les notions de "réalisation", "d'accomplissement" ou de "développement personnel". Les auteurs font usage de l'un ou l'autre de ces termes sans faire de distinction entre eux. Il convient alors de préciser le sens de ces différentes notions afin de parvenir à identifier et expliciter l'épanouissement de soi. Pour cela, nous procédons, dans une première partie, à un ensemble de précisions terminologiques pour chaque terme constitutif de l'épanouissement de soi, à savoir le "soi", "l'épanouissement", ainsi que par la notion proprement dite qu'ils forment par leur réunion (2.1.). Nous exposons, dans une seconde partie, les apports de différentes théories relatives à l'épanouissement de soi en étudiant ses relations avec les notions considérées *a priori* comme similaires (2.2.).

2.1. DECOMPOSITION DE LA NOTION D'EPANOUISSEMENT DE SOI

Définir la notion d'épanouissement de soi requiert de s'interroger sur la signification du "soi" (2.1.1.) et du terme "épanouissement", dans l'objectif de proposer une première approche de la notion d'épanouissement de soi (2.1.2.).

2.1.1. Le soi : une notion multidimensionnelle

Dans son ouvrage *Soi-même comme un autre*, le philosophe Ricœur (1990) marque le primat de la méditation réflexive associée au "soi" sur la position immédiate du sujet associé au "je", en prenant appui sur la grammaire. Le "soi" se rapproche du "se" qui se rapporte à des verbes pronominaux tel que "s'épanouir". Le "se" désigne le réfléchi des pronoms personnels et impersonnels de la troisième personne des deux genres. Contrairement au "se", le "soi" est un pronom réfléchi nominalisé, ce qui donne la possibilité de parler "du soi".

Cette notion fait référence au domaine de la pensée métaphysique, c'est-à-dire à la connaissance et la valorisation du soi (Habermas, 1993) et se prolonge dans celui de la psychologie, où le soi est synonyme de forces psychiques qui représentent un aspect essentiel de la pulsion de réalisation ou de développement (Maslow, 1972 ; Jung, 1985). Dans le cadre de notre recherche, le champ d'étude qui nous intéresse est celui plus particulier du social.

Néanmoins, nous avons constaté une interdépendance des disciplines, illustrée notamment par l'approche interactionniste symbolique.

L'approche interactionniste symbolique considère le concept de soi d'un individu comme étant déterminé par ses interactions symboliques avec autrui. Dans cette optique, la personne développe "une conception de soi" à travers les échanges avec son environnement, notamment à travers les rôles qu'elle détient. Gergen (1971, cité par Saleh, 1994, p. 84) distingue trois dimensions du soi :

- *cognitive* : le soi est une entité qui répond à la question "qui suis-je ?". Il fournit à l'individu les moyens linguistiques de distinguer soi, les autres et l'objet de ses interactions. C'est un soi identitaire ;
- *conative* : le soi est une entité jouant un rôle au niveau de la conscience et du contrôle de l'action ;
- *évaluative* : cette dimension concerne le soi en tant que juge.

De manière similaire, Martinot (1995) souligne que le soi social est structuré en trois composantes :

- *la cognition* fait référence à la façon dont les individus parviennent à se comprendre eux-mêmes et à développer un sentiment d'identité stable ;
- *l'affect* représente la manière dont les individus évaluent et améliorent leur image de soi ;
- la composante *comportementale* se réfère à la façon dont les individus se présentent à autrui et adaptent leurs actions en fonction des demandes.

Selon Habermas (1993), la conscience de soi se constitue par un mouvement qui procède de l'extérieur vers l'intérieur, à travers la relation à l'autre. Ainsi, ce sont les relations interpersonnelles réciproques qui créent la possibilité d'un rapport à soi qui ne présuppose pas un sujet réfléchissant de manière solitaire sur lui-même. Dans le cadre de notre recherche, nous insistons donc sur la dimension sociale et interactive du soi, étant donné que les traqueurs de terrain auxquels nous nous intéressons sont acteurs en situation. Il ne s'agit donc pas de prendre en compte le soi transcendant, mais plutôt le caractère pratique du soi.

2.1.2. Précisions terminologiques et identification de la notion

L'épanouissement fait référence au domaine de l'affectif et touche à l'émotionnel et au bien-être de l'individu. Il est associé à des états de ravissement, d'enchantement, de plaisir, ainsi qu'à des états de sérénité et de prospérité (Bibliothèque Multimédia Larousse sur CD-Rom). Définit comme "*le fait de s'épanouir*" (Dictionnaire Larousse, 1999), nous choisissons alors de l'analyser à travers sa tournure pronominale : "s'épanouir".

Le verbe "épanouir", dont la signification commune donnée par le Dictionnaire Larousse (1999) est "*faire ouvrir*", met l'accent sur l'action et fait appel à un mouvement d'extériorisation. Analysé du point de vue de sa tournure pronominale "s'épanouir", il est communément admis comme le fait de "*s'ouvrir largement, se développer dans toutes ses potentialités*" (Dictionnaire Larousse, 1999). De façon similaire, pour l'Encyclopédie Hachette (2002) s'épanouir signifie "*se développer pleinement, harmonieusement*".

Si à première vue, le fait de "s'épanouir" apparaît confondu avec celui de "se développer", cette similitude émerge également dans les définitions proposées pour l'ensemble des autres formes pronominales proches du verbe s'épanouir. Ainsi, le Tableau 1 fait largement état des équivalences existant entre le fait, pour un individu, de s'épanouir, de se réaliser, de s'accomplir ou de se développer.

Tableau 1 – Structure sémantique des verbes pronominaux assimilés au verbe s'épanouir

Verbes pronominaux	Structure sémantique
Se réaliser	<i>"Développer ses possibilités"</i> (Encyclopédie Hachette, 2002) <i>"S'épanouir"</i> (Encyclopédie Hachette, 2002) <i>"Rendre effectives les virtualités qui sont en soi"</i> (Dictionnaire Larousse, 1999)
S'accomplir	<i>"Se réaliser"</i> (Encyclopédie Hachette, 2002) <i>"Trouver sa réalisation, son plein épanouissement dans quelque chose"</i> (Dictionnaire Larousse, 1999)
Se développer	<i>"Se déployer, s'étendre, croître"</i> (Encyclopédie Hachette, 2002) <i>"S'épanouir"</i> (Dictionnaire Larousse, 1999 ; Encyclopédie Hachette, 2002)

Source : élaboration personnelle.

La notion d'épanouissement de soi met l'accent sur un double mouvement symbolisé à la fois par le pronom soi et par le terme épanouissement. Le soi traduit un mouvement d'intériorisation issu des situations partagées et de l'appréhension de l'environnement. A l'inverse, l'épanouissement procède d'un mouvement d'évolution, de développement et de croissance. Il peut être assimilé à un processus d'extériorisation, celui de l'individu qui extériorise son propre être.

L'épanouissement de soi se rattache alors aux représentations que les individus construisent d'eux-mêmes. Perron (1985) explique que la représentation de soi met en évidence des idées de réflexivité, d'espace interne de la conscience et de construction active de l'individu. L'épanouissement de soi comportant des éléments de nature cognitive, affective et comportementale, la perception qu'une personne a d'elle-même et de son environnement serait donc à l'origine d'un acte motivationnel. De plus, le désir de l'épanouissement de soi ne constitue pas seulement une réaction à des sollicitations à l'environnement, mais sous-entend plutôt l'idée que le désir de l'individu prend racine dans une perspective d'avenir, celle du désir de "devenir". Il traduit également le fait que l'individu cherche consciemment à obtenir ou à faire quelque chose.

Bien que le fait de s'épanouir soit largement admis comme un synonyme des autres verbes pronominaux étudiés, il convient d'aller plus avant dans l'étude des similitudes existantes entre l'épanouissement de soi et d'autres notions ayant un sens voisin. Ceci nous permettra alors de préciser notre choix pour l'épanouissement de soi comme stimulant des traqueurs de terrain dans l'exécution d'une tâche de traque et de remontée des informations de VSA. Rappelons que nous cherchons à cerner une notion en Sciences de Gestion qui prenne en compte la perception que l'individu a de lui-même, qui se distingue des modèles d'explication causale et qui réponde aux enjeux individuels et collectifs identifiés par les personnes dans l'organisation.

2.2. EPANOUISSEMENT DE SOI ET NOTIONS SIMILAIRES

Par une présentation des apports de différentes approches relatives aux significations et aux représentations individuelles, nous nous attachons à identifier un lien de cohérence entre l'épanouissement de soi et d'autres notions *a priori* similaires. Une analyse de la littérature en gestion des ressources humaines, en théorie des organisations et en psychologie sociale révèle

une ambiguïté dans les terminologies employées par les auteurs. Les notions de "réalisation de soi", "d'accomplissement de soi" et de "développement personnel" sont généralement confondues. Nous précisons également la notion "d'implication", car son analyse est fondée sur la relation entre l'image de la personne, son développement personnel et le travail. Ainsi, nous détaillons, ci-après, ces quatre notions. Ce qui nous conduira à proposer une définition de l'épanouissement de soi, définition que nous retiendrons pour poursuivre notre étude.

2.2.1. La réalisation de soi

En cherchant à répondre à la question du contenu de la motivation, Maslow (1954) fonde ses travaux sur le schéma de réduction de tension élaboré par les physiologistes. Les besoins non satisfaits engendrent des tensions que l'individu cherche à réduire. Selon Maslow (1954), les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux dont le plus élevé est celui de réalisation de soi. Il associe le besoin de réalisation à la mise en œuvre des capacités et des qualités d'un homme en bonne santé. Il est l'accomplissement de sa vocation, un approfondissement de la prise de conscience de ce qu'il est et l'acceptation de sa nature profonde. La réalisation de soi est un effort vers l'unité, l'intégration et la mise en œuvre de l'énergie personnelle d'un individu.

Quelques années plus tard, Maslow (1972) compléta cette première analyse du besoin de réalisation en mettant l'accent sur le vécu, par les individus, d'expériences paroxystiques. Ces expériences sont caractérisées par des moments de bonheur intense et de ravissement. La personne est alors plus expansive, plus spontanée et créatrice. Elle devient davantage elle-même et réalise ses potentialités.

Tout en s'écartant d'une analyse purement psychanalytique, Goguelin (1987) s'inspire des travaux de Freud et de la distinction qu'il établit entre le *moi idéal* (l'ensemble des caractéristiques que le sujet aimerait présenter) et *l'idéal du moi* (l'intériorisation des attentes de l'instance parentale). Selon Goguelin (1987), devenir ce qu'il souhaiterait être, c'est-à-dire conformément à son *moi idéal*, conduit l'individu à entrer en conflit avec l'instance de contrôle de l'organisation qui le sollicite par l'intermédiaire de *l'idéal du moi*. Goguelin (1989) insiste également sur l'insuffisance du principe de réaction à l'environnement (développé par la théorie des besoins) pour expliquer l'aspiration d'un individu à se réaliser. Selon Goguelin (1989 et 1992) se réaliser signifie, pour un individu, de donner une existence concrète à une

représentation qu'il a conçue dans son idéal de vie. Il évoque la notion de "*projet de vie*" qui permet de clarifier le sens que l'individu veut donner à sa vie.

De manière similaire, pour Aubert et De Gaulejac (1991) ainsi que pour Aubert (1991, p. 151), se réaliser consiste à "*se rapprocher de ses idéaux personnels et à concourir à des buts personnellement et socialement valorisés*". C'est notamment le désir d'atteindre son *idéal du moi* qui pousse l'individu à vouloir se réaliser. Ainsi, en sollicitant l'individu au niveau de son *idéal du moi*, ce dernier fait siennes les exigences de l'organisation et ne ressent plus dès lors le besoin d'être contraint pour agir. Aubert (1991, p. 170) précise également que pour "*garder toutes ses potentialités de développement personnel*", l'individu doit conserver "*le pouvoir de décider en toute connaissance de cause [...] de la possibilité de réalisation personnelle*" qu'il souhaite trouver dans son travail.

Bien qu'ayant un sens assez proche, la réalisation de soi ne peut être assimilée à l'épanouissement de soi. Les auteurs opèrent une distinction claire entre les dimensions individuelles et organisationnelles et ne prennent pas suffisamment en compte les phénomènes d'interaction et de co-construction. En effet, la réalisation de soi est considérée comme un besoin ou un désir à la base de forces motivationnelles. C'est un jugement sur soi ou sur ses idéaux personnels toujours placé antérieurement à l'action. Ce jugement est issu de la recherche du soi authentique ou de la concrétisation d'un projet personnel influencé par l'adhésion inconsciente de l'individu au système de croyances et de valeurs de l'organisation.

2.2.2. L'accomplissement de soi

La notion d'accomplissement est fréquemment associée à celle de réussite. Développée par Mc Clelland (1953 ; 1985), "*the need for achievement*", traduit par "besoin d'accomplissement ou de réussite", établit un lien entre la performance et l'implication de l'individu au travail. Il définit le besoin d'accomplissement comme l'aspiration à atteindre un but conforme à des normes d'excellence dans une compétition. Ainsi lorsque ce besoin est fort, il détermine une tendance à s'impliquer fortement dans le travail. L'intérêt porté aux travaux de Mc Clelland réside dans le fait de considérer que les personnes ayant un fort besoin d'accomplissement sont celles qui présentent de fortes probabilités de réussite professionnelle.

Rattaché essentiellement à la notion de réussite, l'accomplissement de soi se différencie de l'épanouissement de soi. La réussite est quantifiable et traduit un achèvement. Elle est appréciée à partir de critères externes (tel que le niveau social) et se trouve liée à un domaine particulier. Au contraire, l'épanouissement renvoie à une marche, à une quête permanente.

2.2.3. Le développement personnel

L'hypothèse du développement de la personne (*growth*) est l'un des fondements de la théorie de Rogers (1968). Elle considère que tout individu a une orientation fondamentale positive au niveau du noyau de sa personnalité, une tendance innée à s'orienter vers le développement de ses potentialités. La définition qu'il propose de la "*vie pleine*" (*good life*) est donc une direction choisie par l'organisme. C'est un processus qui comporte trois caractéristiques :

- *une ouverture accrue à l'expérience*. La personne est davantage à l'écoute d'elle-même, davantage capable de vivre ses sentiments ;
- *une tendance croissante à vivre dans le moment présent*, à s'adapter à l'instant sans rigidité ;
- *une confiance accrue dans son organisme*, une disposition intuitive à trouver des solutions à des problèmes complexes dans le domaine des relations humaines.

D'autres analystes, tel Erikson (1972) dont les travaux ont été complétés par ceux de Sheehy (1978), se sont également intéressés au développement de l'individu. La progression de ce dernier se fait à travers différents stades de développement qui représentent chacune des "crises" à résoudre. Chacune de ces crises suscite des possibilités créatrices et stimule l'énergie. Les individus qui franchissent de façon positive ces différents stades parviennent à se construire des personnalités riches et harmonieuses.

Plus récemment, Cudicio (1995, p. 9) explique que le développement personnel a comme objectif d'aider les personnes à "*devenir ce qu'elles voudraient être [...], autrement dit à actualiser leur potentiel*". Elle définit le développement personnel comme "*l'ensemble des processus psychologiques qui entrent en jeu pour permettre de satisfaire le besoin d'accomplissement de l'être humain*" (Cudicio, 1995, p. 15). Le développement personnel n'est pas un but à atteindre, mais une voie à suivre pour progresser vers l'accomplissement de soi et pour parvenir à donner un sens à son existence.

Analysé du point de vue de la relation que l'individu entretient avec l'organisation, le développement personnel est appréhendé par Levinson (1971) à travers la notion de contrat psychologique. L'idée avancée considère que toute personne appartenant à une organisation demande à celle-ci de satisfaire un certain nombre de ses besoins. En retour, la personne satisfaite aux demandes de l'entreprise. Ainsi, les besoins que l'individu cherche à satisfaire au cours de sa vie professionnelle relèvent de trois catégories :

- *le besoin d'assistance*. L'individu peut avoir besoin que l'organisation se préoccupe de lui, lui vienne en aide, le protège et l'oriente dans le développement de sa carrière ;
- *le besoin de développement*. L'individu a besoin de définir ce qu'il est, ce qu'il fait et où il en est dans l'organisation ;
- *et le besoin de maîtrise*. L'individu a besoin de savoir ce qu'il va devenir au sein de l'organisation et, simultanément, ressent le besoin de savoir quel pourrait être le devenir de l'organisation.

Etudiant les relations que l'individu entretient avec l'organisation, Thévenet (2001) déclare que le développement personnel au travail est une source de satisfaction à la fois dans le travail et en dehors. Sans donner une définition explicite de cette notion, il explique que la démarche de développement personnel conduit à une vie professionnelle et à une vie personnelle tout aussi épanouies et satisfaisantes. Elle entraîne un rejet des sacrifices personnels en faveur de la vie professionnelle.

Le développement personnel apparaît donc comme un processus qui s'effectue tout au long de la vie et qui implique la nécessité pour l'individu de franchir des étapes, de se remettre en question et de se fixer des objectifs pour avancer. Cette notion met également l'accent sur l'attention que l'individu porte à son être, ainsi que sur l'interaction avec autrui et la volonté d'améliorer les relations interpersonnelles. De la même manière, l'épanouissement de soi est associé à un mouvement de progrès et de développement dans le temps, mais traduit moins une dimension d'élévation morale qu'une volonté d'avancer.

2.2.4. L'implication

L'implication fait référence à l'attachement de l'employé à son travail, à la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie. Elle concerne également l'image que l'on a de soi. Ainsi, la part détenue par le rôle professionnel dans cette image de soi est à

la base de l'implication au travail. Celle-ci peut se définir comme la mesure dans laquelle une personne s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation et considère sa performance comme importante pour évaluer sa propre valeur (Saleh et Hosek, 1976).

En référence à la théorie des besoins, l'implication est considérée comme ce qui oriente la force motrice déclenchée pour réduire une tension. Ainsi, Michel (1991) explique que si l'implication d'un individu au travail est élevée, c'est alors dans la vie professionnelle qu'il aura tendance à vouloir se réaliser. Dans un sens similaire, Saleh (1994, p. 89) définit l'implication au travail comme une part importante du processus qui oriente les "*motivations d'accomplissement*" de l'individu. Elle dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de renforcer l'image de soi. C'est "*une attitude d'engagement de soi*", "*un concept multidimensionnel dont la mesure doit refléter ses composantes structurales d'intentions comportementales, cognitives et évaluatives*" (Saleh, 1994, p. 84 et p. 89)

Mettant en avant l'ambiguïté du concept, tant pour l'individu que pour l'organisation, Thévenet (1992) remarque que l'implication contient deux dimensions interdépendantes : l'identification socio-affective (la cohérence entre le système de valeur et les buts généraux de la personne et celui de l'organisation) et les logiques plus rationnelles de l'intérêt calculé (l'attente de récompenses et de rétributions liées au travail).

La notion d'implication ne semble pas étrangère à celle d'épanouissement de soi en raison de sa prise en compte des dimensions multiples du soi et de la volonté de l'individu d'agir et de retirer quelque chose de son action. Il n'en demeure pas moins que ces deux notions ne peuvent être confondues. De notre point de vue, l'implication véhicule de manière assez marquée l'idée que l'organisation constitue une fin en soi pour l'individu.

2.2.5. L'épanouissement de soi : proposition de définition pour une motivation des traqueurs

L'étude des différentes approches liées à l'épanouissement de soi a mis en lumière la complexité de cette notion et la diversité des contenus auxquels nous pouvons faire référence. Les limites relevées pour chacune de ces approches nous conduisent à n'assimiler aucune des notions analysées à celle d'épanouissement de soi. Néanmoins, elles mettent en évidence plusieurs éléments qui constituent autant de liens de correspondance que nous pouvons établir

entre l'épanouissement de soi et les différentes notions étudiées. Nous pouvons noter des éléments tels que la reconnaissance de soi et de son action par autrui, l'expression de l'émotivité, la réalisation de ses aspirations, la confiance que l'individu a en sa propre capacité à se réaliser (ou la maîtrise de soi), le plaisir et la passion dans l'action, l'ouverture à l'expérience et le développement des connaissances.

Au regard des différents travaux analysés, il apparaît que l'épanouissement de soi réunit à la fois des aspects intérieurs et inter-relationnels, ainsi que des aspects cognitifs et affectifs et comportementaux issus des dimensions multiples du soi. Ces aspects semblent être le produit d'un développement de l'état psychologique de la personne, de ses relations avec autrui et de son action au sein de l'organisation. L'existence de ces deux composantes (l'une intérieure et l'autre extérieure) est rarement explicitée par les auteurs. Elle représente néanmoins deux niveaux d'analyse qu'il convient de prendre en compte dans l'élaboration de notre définition de l'épanouissement de soi : le premier est celui des besoins, le second celui des valeurs. Ces dernières sont considérées comme des jugements portés par l'individu sur le monde extérieur et sur lui-même. Leur signification étant communément admise, nous nous attachons à expliciter uniquement le niveau des besoins.

Les besoins sont considérés par Goguelin (1987) comme la dimension interne qui oriente notre vie de manière permanente. Maslow emploie indifféremment les termes besoin (*need*), désir (*desire*) ou motif (*motive*) pour désigner le "besoin de réalisation". Le désir est généralement associé au plaisir et aux relations humaines. Contrairement au besoin qui se satisfait, le désir supporte le non accomplissement et reste perpétuellement en attente (Michel, 1989). Le terme désir apparaît donc plus adéquat pour caractériser, à titre d'exemple, la "*self-actualization*" considérée par Maslow toujours en développement. Le terme "*motive*" est notamment développé dans les travaux de Mc Clelland (1985). Il caractérise davantage des besoins latents (non encore manifestés) qui représentent donc des "motifs", c'est-à-dire des déterminants de l'action.

A l'issue de cette analyse, nous proposons la définition suivante de l'épanouissement de soi : **c'est un processus individuel qui conduit chacun à se développer dans toutes ses potentialités. Il est lié à la représentation que l'individu se fait de lui-même et à la stimulation du désir de se réaliser. L'épanouissement de soi découle ainsi d'une**

mosaïque de réalisations de soi et s'insère dans le processus plus global de développement personnel.

A partir de cette définition, nous poursuivons actuellement nos recherches en vue d'élaborer une méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs de terrain pour l'exécution de la tâche de traque et de remontée des informations de VSA. Nous exposons, en conclusion, les outils et les étapes clés de cette méthode, étant donné que sa présentation détaillée et les résultats issus de l'étude empirique, feront l'objet d'une publication prochaine.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'idée à l'origine de notre recherche était d'analyser la problématique de la motivation des traqueurs de terrain au moyen d'une approche par la notion d'épanouissement de soi. La mise en place puis la pérennisation, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de veille stratégique anticipative dépend, en partie, de la volonté des traqueurs de terrain pressentis à exécuter la tâche de traque et de remontée des informations. Comment alors les stimuler pour la réalisation de cette tâche ? Afin de répondre à cette question, l'objet de notre recherche a consisté, dans un premier temps, à délimiter son cadre conceptuel et, dans un second temps, à identifier puis à expliciter la notion d'épanouissement de soi. Cette première étape de notre recherche a pour objectif de proposer les fondements d'une méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs de terrain qui fera, par la suite, l'objet d'une validation empirique.

En conséquence, et parmi les prolongements possibles que nous souhaitons donner à ce travail, deux perspectives de recherche se dégagent autour des deux thèmes suivants : la validation, en entreprises, de notre méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs et sa mise en application à l'étranger au sein, par exemple, d'entreprises tunisiennes.

Concernant le premier thème, il convient de procéder à la validation de notre méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs en suivant une méthodologie de type qualitatif. Parmi l'ensemble des traqueurs de terrain pressentis, nos observations en entreprises nous ont permis de déceler deux types de comportements : certains traqueurs acceptent d'exécuter cette tâche, alors que d'autres opposent un refus à l'encontre de sa réalisation. C'est sur ce dernier groupe de traqueurs que nous focalisons notre attention. Nous cherchons, en effet, à modifier leur

comportement en prenant appui sur les représentations individuelles, que nous appréhendons à travers la notion d'épanouissement de soi.

A cet effet, nous cherchons à élaborer et à valider une méthode de stimulation des traqueurs de terrain pour l'exécution de la tâche de traque et de remontée des informations de VSA. Celle-ci se décline en deux cas. Dans le premier cas, nous aidons le traqueur à percevoir que la tâche de traque et de remontée est favorable à son épanouissement personnel. Dans le second cas, c'est le traqueur qui nous aide à percevoir ses facteurs d'épanouissement afin que nous puissions ensuite lui proposer une tâche qu'il acceptera d'exécuter. Le choix de l'un ou l'autre de ces cas est fonction de la disposition plus ou moins spontanée du traqueur à exécuter la tâche de traque et de remontée.

La mise en œuvre de cette méthode d'aide à l'épanouissement des traqueurs nécessite alors que soit préalablement menée une série d'entretiens exploratoires nous permettant d'identifier les déterminants sur lesquels il convient d'agir pour aider le traqueur à percevoir les éléments de son épanouissement. A titre d'illustration, nous pouvons agir sur le développement de sa curiosité naturelle ou sur la reconnaissance et la valorisation de son esprit de finesse, nous pouvons également stimuler son désir de comprendre l'environnement dans lequel il exerce son activité ou son désir d'interagir avec d'autres personnes (des collaborateurs ou la hiérarchie), etc.

Une fois cette étape franchie, il convient :

- d'élaborer un guide d'entretien pour le recueil des données empiriques puis, d'organiser la conduite d'entretiens centrés. Cette étape a pour objectif de faire émerger la représentation que le traqueur a de lui-même et à identifier les déterminants de l'épanouissement sur lesquels il convient d'agir pour l'aider à se développer dans toutes ses potentialités ;
- de concevoir ou d'adapter la tâche de traque et de remontée qui permettra de stimuler le désir des traqueurs de se réaliser.

Quant au second thème annoncé, il consiste à mener une étude similaire au sein d'entreprises étrangères telles que les entreprises tunisiennes. En effet, envisager une telle étude dans un autre contexte culturel permettrait peut-être de faire émerger d'autres déterminants à prendre en compte dans l'aide proposée aux traqueurs pour percevoir les éléments de leur

épanouissement. La Tunisie, compte tenu de son essor économique actuel, présente, à ce titre, un contexte des plus favorables et des plus riches pour la mise en place d'une telle étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff I., 1975, "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, vol. 18, n° 2, pp. 21-33.
- Aubert N., 1991, "Personnalité et comportement", in Aubert N. *et al.*, *Management. Aspects humaines et organisationnels*, PUF, Paris, pp. 119-172.
- Aubert N., Gaulejac (De) V., 1991, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- Aubert N., Gruère J.-P., Jabes J., Laroche H. et Michel S., 1991, *Management. Aspects humaines et organisationnels*, PUF, Paris.
- Cudicio C., 1995, *Développement personnel. Le guide*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Erikson E., 1972, *Adolescence et crise*, Flammarion, Paris.
- Goguelin P., 1987, "Projet personnel de formation pour la réalisation de soi-même", *Psychologie et Psychométrie*, vol 8, n° 2, pp. 5-16.
- Goguelin P., 1989, *Le management psychologique des organisations*, ESF, Paris.
- Goguelin P., 1992, *Projet professionnel, Projet de vie*, ESF, Paris.
- Habermas J., 1993, *La pensée post-métaphysique*, Armand Colin, Paris.
- Ivancevich J.M., Szilagyi A. et Wallace M.J., 1977, *Organizational behavior and performance*, Goodyear.
- Jung K.-G., 1985, *L'âme et le soi*, Albin Michel, Paris.
- Koenig G., 1996, *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Nathan, Paris.
- Lainée F., 1991, *La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Eyrolles, Paris.
- Lesca H., 1986, *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, McGraw Hill, Paris.
- Lesca H., 1994, "Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche", *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n° 20, pp.31-50.
- Lesca H., 1996, "Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats", *V^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 13-15 Mai, Lille.
- Lesca H., 1997, *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 27 p.
- Lesca H., 2001, "Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signal d'alerte précoce", *Colloque VSST*, Octobre, Barcelone, Actes du Colloque Tome 1.
- Lesca H. et Caron M.-L., 1995, "Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 105, pp. 58-68.
- Lesca H. et Castagnos J.-C., 2000, "Signaux faibles et méthode cible : quelques retours d'expériences", *IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24-26 Mai, Montpellier, Actes sur CD-Rom.
- Lesca H. et Chokron M., 2000, "Intelligence d'entreprise : retours d'expériences", *5^e Colloque de l'AIM*, 8-10 Novembre, Montpellier, Actes sur CD-Rom.
- Lesca H. et Menif S., 2002, "Vers un module de e-learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. Première étape et premiers retours d'expériences", *7^e Colloque de l'AIM*, 30-31 Mai, Hammamet, Tunisie, Actes sur CD-Rom.
- Levison H., 1971, *L'art de diriger*, Publi-Union, Paris, (trad.).

- Livian Y.-F. et Louart P., 1993, "Le voyage de la culture et de la motivation", in Brabet J. (coordonné par), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris, pp. 39-67.
- Louart P., 1992, "Le concept de motivation", *Troisième Congrès de l'AGRH*, Lille, pp. 240-246.
- Louche C., 1994, "Les théories de la motivation : diversité et intégration", in Louche C., (sous la direction de), *Individu et organisations*, Delachaux & Niestlé, Lausanne, pp. 101-109.
- Mac Donald S. et Williams C., 1993, "Beyond the boundary : an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization", *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, pp. 417-427.
- Martinet B. et Marti Y.-M., 1995, "*L'intelligence économique*", Editions d'Organisation, Paris.
- Martinot D., 1995, *Le soi : les approches psychosociales*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Maslow A.-H., 1954, *Motivation and personality*, Harper, New York.
- Maslow A.-H., 1972, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris, trad.
- Mc Clelland D.C., 1985, *Human motivation*, Scott, Foresman, Glenview II.
- Michel S., 1989, *Peut-on gérer les motivations ?*, PUF, Paris.
- Michel S., 1991, "Motivation, satisfaction et implication", in Aubert N. et al., *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris, pp. 173-202.
- Perron R., 1985, *Genèse de la personne*, PUF, Paris.
- Ricoeur P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- Rogers C.-R., 1968, *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, (trad.).
- Rogers C.-R., 1974, *Un manifeste personnaliste*, Vuibert, Paris, (trad.).
- Saleh S.D., 1994, "Approche structurelle de l'implication dans le travail, par comparaison avec la satisfaction et la motivation", in Louche Cl., (sous la direction de), *Individu et organisations*, Delachaux et Niestlé, Lausanne, pp. 83-89.
- Saleh S.D. et Hosek J., 1976, "Job involvement: concepts and measurements", *Academy of Management Journal*, n° 19, pp. 213-224.
- Sheehy G., 1978, *Passages : les crises prévisibles de l'age adulte*, Press Sélect. Ltée, Montréal.
- Skinner B.F., 1974, *Pour une science du comportement : le behaviorisme*, Delachaux & Niestlé Neuchatel, Lausanne, (trad.).
- Thévenet M., 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons, Paris.
- Thévenet M., 2001, "Vie professionnelle, vie privée et développement personnel", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Aout, pp. 106-119.
- Tushman M.L. et Katz, R., 1980, "External communication and project performance : an investigation into the role of gatekeepers", *Management Science*, vol. 26, n°11, pp.1071-1085.

NOTE

[1] Selon la théorie des besoins, "*l'élargissement des tâches*" modifie de manière horizontale le contenu de la tâche principale en lui ajoutant une série d'activités, dans le but de développer la polyvalence de l'individu. Il se distingue de "*l'enrichissement des tâches*" qui consiste, à travers une recombinaison verticale de la tâche, à attribuer plus de responsabilité à l'individu.