

**E-learning pour la formation et l'accompagnement des chefs de projet
de mise en place d'un système d'information de veille
stratégique : concepts et mises en pratique d'un site Internet**

Marie-Laurence Caron-Fasan
Maître de conférences
ESA - Université UPMF de Grenoble 2
Laboratoire CERAG – umr 5820 CNRS
BP 47 X – 30 040 Grenoble Cedex
Marie-laurence.caron@esa.upmf-grenoble.fr
☎ 04-76-82-78-91
☎ 04-76-54-60-68

Humbert Lesca
Professeur Emérite
Université UPMF de Grenoble 2
Laboratoire CERAG-umr 5820 CNRS
BP 47 X – 30 040 Grenoble Cedex
humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr
☎ 04-76-82-78-91
<http://www.veille-strategique.org>

Résumé :

Le chef de projet en charge de la mise en œuvre et de l'animation d'un processus de Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence Collective a besoin d'une aide et d'un accompagnement pour mener à bien sa mission. Les outils de e-learning via Internet présentent des caractéristiques intéressantes au regard de cette tâche. Nous présentons dans cet article, un cas d'application ainsi que les premiers résultats de mise en œuvre d'un outil e-learning pour l'accompagnement de la mise en œuvre d'une veille stratégique dans une PME-PMI de la région Rhône-Alpes.

Mots-clés : Animation et mise en œuvre d'une veille stratégique - formation et accompagnement à distance – e-learning via internet.

Abstract : Project manager in charge of the implementation of Competitive Intelligence need training and support. E-learning tools through Internet propose interesting characteristics with regard to this task. This article presents such a tool and gives first results of its use in a French organization.

Key-words : E-learning – Internet – Competitive Intelligence – Training and support to implement Competitive intelligence

E-learning pour la formation et l'accompagnement des chefs de projet de mise en place d'un système d'information de veille stratégique : concepts et mises en pratique d'un site Internet

La recherche présentée ici émane d'une problématique de terrain lorsque très souvent nous est posée la **question** suivante : « J'ai été nommé(e) chef de projet pour mettre en place un système d'information de type « Veille Anticipative Stratégique ». Je ne sais pas vraiment ce que signifie cette activité ni comment devrait se faire cette mise en place. Existe-t-il un dispositif d'aide dans l'accompagnement à la réalisation de cette mission ? ».

Depuis plusieurs années, notre équipe de recherche travaille à identifier et répondre aux problématiques « terrain » dans le domaine de la Veille Anticipative Stratégique. La question ci-dessus nous amène ainsi à proposer et évaluer un outil de formation et d'accompagnement à distance via Internet pour la mise en place d'un système d'information de veille stratégique.

Après avoir explicité le contexte de l'étude, nous présentons la problématique de recherche puis la mise en œuvre par une étude de cas pour finir par les premiers résultats.

1 – Contexte de l'étude

1-1 Veille Stratégique Anticipative et Intelligence Collective

Nous pouvons définir la veille stratégique comme « le processus collectif, pro-actif et continu, par lequel un groupe d'individus traquent (captent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de réduire des risques et l'incertitude en général. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts (Lesca, 2003).

Nous la désignons par le terme de **VAS-IC : Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective**.

Lorsqu'une entreprise souhaite développer une VAS-IC, elle peut se baser sur les différentes étapes du processus de VAS-IC telles que définie dans la méthode L.E.*SCAnning*® Lesca (2003).

Une phase est commune à l'ensemble de la VAS-IC : celle **d'animation**. Cet article porte son attention sur cette phase et plus particulièrement sur **l'activité de mise en œuvre de la VAS-IC par l'animateur**.

1-2 Caractéristiques de la phase « d'Animation » de la VAS-IC

Le processus de VAS-IC ne peut se mettre en place et survivre qu'avec l'existence d'un animateur. En charge de ce processus, il doit l'initier, former les multiples contributeurs concernés, mais aussi animer, promouvoir et convaincre afin de limiter les réticences. Il est en charge de multiples missions qui consistent essentiellement en des services spécifiques, le plus souvent adaptés au contexte des apprenants.

Plusieurs caractéristiques sont à retenir pour la phase d'animation :

- L'animateur n'a généralement aucune formation et savoir-faire pour accomplir sa mission et se retrouve dans une situation problématique : comment faire ?
- L'animateur doit tout d'abord se former, préalable nécessaire pour promouvoir et par **la suite former lui-même les personnes en interne.**
- L'animateur doit construire un matériel pédagogique **sur-mesure** avec des exemples en liens directs avec l'activité et le secteur de son entreprise.
- La mise en place du processus doit se faire dans **un temps limité.**
- L'animateur doit former de nombreux acteurs issus de domaines fonctionnels différents, pouvant être éloignés géographiquement et avec des décalages horaires posant des problèmes en terme de mobilisation de ressources.

L'animateur est donc le plus souvent dans une situation inconfortable et de stress. Souvent isolé dans sa tâche il doit néanmoins agir vite au regard des résultats attendus par sa direction. Les outils de e-learning semblent pouvoir être une réponse à ces contraintes.

1-3 Définition, bénéfiques et conditions d'application du E-learning

Rosemberg (2001) et Favier (2003), définissent **le e-learning** comme un processus d'apprentissage par lequel les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances afin d'améliorer leur performance.

Rosemberg (2001) fait ressortir plusieurs **bénéfices attendus** des dispositifs de e-learning :

- Amélioration de la réactivité de l'entreprise grâce à un dispositif permettant d'atteindre de manière simultanée un nombre illimité de personnes.
- Un contenu de formation cohérent et adapté aux besoins des apprenants : accès à des contenus identiques mais aussi adaptés aux différents besoins d'apprentissage.
- Un contenu mis à jour en temps réel.
- Une formation disponible en continu.
- La formation de communautés durables basées sur des pratiques.
- L'adaptabilité pour former de 10 à 100 participants (et plus) sans effort ou coûts supplémentaires (une fois la structure mise en place).

Ajoutons, selon Kalika (2001), la possibilité d'une formation de l'ensemble des acteurs impliqués dans un processus transversal à l'entreprise.

Plus concrètement, les entreprises françaises souhaitent :

- une complémentarité entre formation à distance et séances de présentiel,
- des développements sur-mesure et une personnalisation de la formation. Ce processus devant s'inscrire dans un partenariat simple et progressif privilégiant une co-construction par itération,
- des séances de formation courtes (entre 20 et 30 minutes) sur plusieurs mois consécutifs.

2 – Problématique de recherche

Les chefs de projet en charge de la mise en place d'une activité de veille stratégique se trouvent parfois dans l'incapacité d'exécuter leur tâche du fait d'un manque de connaissances. Ils ont besoin d'une part de « **connaissances pour comprendre** » afin de découvrir les principaux concepts liés au processus de VAS-IC et d'autre part de « connaissances pour faire » ou encore « **connaissances actionnables** » au sens d'Argyris (1995) afin de concevoir un dispositif adapté au contexte organisationnel.

Les outils de e-learning permettent l'acquisition de nouvelles connaissances en proposant des modalités intéressantes au regard des spécificités de la mission de mise en œuvre d'un processus de VAS-IC.

Ainsi, nous faisons l'**hypothèse** suivante:

Si un dispositif de formation et d'accompagnement était proposé pour aider les chefs de projet en charge de la mise en place d'une VAS-IC, alors ceux-ci devraient voir leur tâche facilitée pour remplir leur mission et ainsi initier un processus d'intelligence collective anticipative.

L'évaluation de cette hypothèse devra se faire par la réponse aux questions suivantes :

L'utilisation du dispositif de e-learning :

- permet-il de respecter le délai imparti pour la mise en place de la VAS-IC ?
- contribue-t-il à l'utilisation significative d'informations anticipatives pour la prise de décisions stratégiques et ainsi à l'émergence d'une intelligence collective anticipative ?
- contribue-t-il à dynamiser la participation des membres au processus de VAS-IC?
- contribue-t-il à pérenniser le processus de VAS-IC ?

et plus généralement :

- Est-ce que les outils de formation à distance permettent une meilleure appropriation du processus de VAS-IC par les praticiens ainsi formés ?
- Quelle est l'influence des TIC sur les processus organisationnels complexes tels le processus d'apprentissage dans le cadre d'une activité de veille VAS-IC ?

Ce dispositif prend, dans le cadre de notre recherche, la forme d'un outil de formation et d'accompagnement à distance de type e-learning via l'Internet comme explicité au paragraphe suivant.

3 – E-learning pour la mise en place d'une VAS-IC : Le e-L.E.SCAnning®

Sur la base de la méthode L.E.SCAnning® et des nombreux retours d'expérience relatifs à sa mise en œuvre, notre équipe de recherche a développé un outil de e-learning pour la formation et l'accompagnement à la VAS-IC. Nous l'appelons **e-L.E.SCAnning®**.

Cet outil, qui a bénéficié du soutien financier de deux programmes - un de la région **Rhône-Alpes (Programme Emergence)** et un du **CNRS (APN 2001)** - a été développé en HTML. Il est composé de plusieurs bases de connaissance contenant plus de 2500 items et 7000 liens html. Ces bases de connaissance peuvent être activées ou mises en attentes selon les besoins de formation et d'accompagnement.

Elles comportent deux niveaux de connaissances : un niveau pour comprendre les définitions des concepts clés, figures, tableaux, témoignages et du glossaire ; et un niveau de connaissances actionnables contenant des définitions opératoires utiles pour agir, des exemples concrets ou des questionnaires interactifs.

Cet outil est disponible sous conditions contractuelles sur le site www.veille-strategique.org.

4 – Etude d'un cas : monographie et application.

Les modalités de déroulement de cette formation – accompagnement se font en plusieurs étapes. Pour chacune l'apprenant réalise les opérations suivantes :

- a) Le chef de projet découvre et apprend les concepts et les procédures de mise en application. Des questions lui sont posées pour qu'il puisse vérifier lui-même s'il se heurte à des points obscurs et pour qu'il réfléchisse à l'**adaptation**, de chaque concept et de chaque procédure d'application, à son contexte organisationnel.
- b) Il interagit avec notre équipe en nous posant des questions auxquelles nous répondons le plus rapidement possible. Les moyens utilisés pour communiquer sont la messagerie, le téléphone, dans certains cas encore rares, le téléphone complété de *webcam*.
- c) L'apprenant réalise pratiquement les tâches incluses dans l'étape où il se situe et nous tient au courant de son avancement.
- d) Si cela semble nécessaire des séances en présentiel sont réalisées.

Nous souhaitons maintenant illustrer notre recherche par la présentation du cas Christine : Christine est nommée chef de projet pour mettre en place une VAS-IC dans son entreprise (une PMI d'environ 300 personnes, filiale d'un groupe étranger. Secteur Equipement automobile. L'entreprise compte plusieurs sites en France et à l'étranger). Elle ignore tout de la **VAS-IC**, tout comme sa hiérarchie d'ailleurs. Sa première démarche consiste donc à se documenter.

1. Elle recherche sur l'Internet et découvre notre site Web.
2. Elle nous contacte par messagerie pour demander un rendez-vous (n°1) au cours duquel elle découvre le concept de **VAS-IC** et l'ampleur de la tâche qui l'attend. Elle sollicite une formation et un accompagnement.
3. La première chose à faire est d'acquérir les connaissances de base disponibles dans notre **Base de connaissance e-learning**. En cours d'utilisation Christine est en contact avec notre équipe par messagerie et téléphone.
4. Un mois après, le rendez-vous n°2 est fixé. Il est répondu aux questions et il est décidé que Christine procèdera à un état des lieux au sujet des pratiques isolées de VAS-IC pouvant exister dans son entreprise.
5. Ce diagnostic est fait via le logiciel **FENNEC®** (disponible sur le site Web). Il montre que pratiquement tout est à faire en matière de VAS-IC. Toutefois certaines pratiques mériteront tout de même d'être intégrées dans le futur dispositif.
6. La méthode **L.E.SCAnning®** propose de choisir d'abord un **domaine** (processus cœur de métier de l'entreprise) que viendra renforcer la VAS-IC. Christine réalise cette étape, en utilisant notre **Base de connaissance e-learning** et en coopération avec sa hiérarchie. Chemin faisant elle nous pose ses questions et problèmes rencontrés, par messagerie et téléphone. Cette phase est rapidement réalisée (environ 15 jours) parce que la hiérarchie avait déjà des idées claires en tête.
7. Ensuite, la méthode **L.E.SCAnning®** indique qu'il faut construire la Cible sur laquelle doit être orientée les efforts de VAS-IC. Cette cible est construite par Christine mais avec une forte implication de sa hiérarchie. La **Base de connaissance e-learning** s'est révélée un support fort appréciable pour Christine, qui pouvait craindre d'être affaiblie par un certain « manque de légitimité » aux yeux de sa hiérarchie. Mais celle-ci, au contraire, a été

favorablement impressionnée par la maîtrise dont commençait à faire preuve Christine (dont le profil professionnel s'est d'ailleurs révélé bien adapté, à cette occasion).

8. L'étape suivante, selon la méthode **L.E.SCanning**[®] est la délimitation du Périmètre du futur dispositif. Toujours en utilisant notre **base de connaissance e-learning**, Christine découvre le concept de Périmètre, assimile celui-ci, puis passe à la mise en pratique. Elle nous pose plusieurs questions par messagerie, puis décide de solliciter le rendez-vous n°3. Le **face-à-face** se révèle plus approprié pour préciser, au chef de projet Christine, comment le concept de Périmètre peut être appliqué « sur mesure » dans le cas présent.

9. Christine a conçu un certain périmètre du futur dispositif de VAS-IC. Elle en a ensuite parlé tour à tour avec sa hiérarchie et avec les personnes appelées à faire partie du futur dispositif.

10. L'étape suivante, selon la méthode **L.E.SCanning**[®] est la nomination des personnes sollicitées pour traquer les informations de VAS-IC. Ensuite il faut commencer à former ces personnes à leur nouvelle mission (mission supplémentaire, pour la plupart d'entre elles). La méthode **L.E.SCanning**[®] recommande de former les « traqueurs » directement par la pratique. Ainsi, utilisant la **Base de connaissance e-learning** Christine conçoit des exemples appropriés, les diffuse en les expliquant et demande que d'autres exemples soient remontés afin de procéder aux corrections nécessaires. Pour ce faire Christine s'est également inspirée des retours d'expériences présents dans notre base.

A ce jour (janvier 2004), l'avancement du projet de Christine en est à cette étape, qui devrait durer environ trois mois. Ensuite sera établi un bilan d'étape, au cours d'un nouveau rendez-vous, avant d'aborder l'étape suivante de la méthode **L.E.SCanning**[®].

5 – Résultats

D'ores et déjà il est possible de dire que la formation et l'accompagnement reçus ont aidé efficacement Christine dans la première partie de sa mission. Cependant celle-ci n'est pas terminée.

Nous sommes donc en mesure de donner les premiers retours sur le contenu de l'outil **e-L.E.SCanning**[®]. Les difficultés ne sont pas venues de la base de connaissance « pour comprendre » mais de l'utilisation des connaissances actionnables « pour faire »:

- des retouches se sont avérées nécessaires. L'heuristique de délimitation du périmètre de VAS-IC s'est avérée insuffisamment explicite et il a fallu la retravailler.
- des adaptations ont été faites afin de tenir compte du contexte multilinguistique de l'entreprise de Christine,
- des compléments ont été indispensables : une nouvelle heuristique a dû être élaborée sur la constitution d'un comité de pilotage afin d'aider le chef de projet à déterminer qui doit participer à ce comité. Cet organe de décision a été identifié comme une des conditions indispensables pour le démarrage d'un projet de VAS-IC.

Ces retouches, compléments et adaptations n'auraient jamais été faits sans une application de l'outil de e-learning en entreprise. En effet, avant notre intervention dans l'entreprise de Christine, nous ne savions pas qu'il fallait les faire, ni comment les faire. Seule une mise en application a permis cet enrichissement depuis le terrain vers la recherche et l'élaboration de nouvelles connaissances actionnables.

Nous sommes dans une démarche de co-construction évolutive considérant, avec Cyert et March (1963), que l'entreprise est un système en continuelle adaptation. L'outil de e-learning répond ainsi à la nécessité pour les entreprises de s'organiser autour de processus de réaction d'adaptation à court terme (théorie du comportement de l'entreprise).

Nous sommes également en mesure d'énoncer quelques premiers résultats attendus à l'utilisation d'un dispositif de e-learning.

- Aucune difficulté technique, ni même sur la durée des séances de travail.
- Les seules séances à distance via Internet se sont avérées insuffisantes et des séances en mode asynchrones et synchrones ont été réalisées. Chaque mode de communication (Internet, téléphone, webcam, face à face...) correspond à un besoin de l'apprenant. Ainsi, en référence aux travaux de Daft et Lengel (1984) sur la richesse des média, on peut dresser l'échelle suivante :

Si l'apprenant a besoin	Alors utilisation du media
D'une mise en confiance (début du projet) D'être stimulé dans une « passe délicate »	Face à face
D'ajuster mutuellement une opinion De solliciter un avis	Téléphone (+ webcam)
D'aide pour interpréter une information	Téléphone ou scanner
De poser une question précise au tuteur De construire une nouvelle connaissance actionnable	Messagerie
De faire vérifier un élément qu'il a rédigé pour le diffuser	Document écrit (par fichier attaché)

Les documents « papiers » sont exclus dans tous les cas.

Conclusion

Le cas Christine est l'une des premières applications de l'outil **e-L.E.SCanning®**, les résultats obtenus ne sont donc pas généralisables.

Toutefois, la multiplication des applications devrait permettre la production de connaissances procédurales et prescriptives au sujet du processus de VAS-IC mais aussi des conditions d'utilisation d'un outil de e-learning.

Nous souhaitons également prendre en considération les phénomènes émergents (raisonnement par induction) ce qui sera notamment possible lors des séances en présentiel dans le cadre d'observations participantes et des séances en mode synchrone.

Ainsi, les prochaines étapes envisagées en priorité sont (1) de continuer à tester les heuristiques et à les développer au cours d'un processus itératif de feed-back terrain des entreprises/chercheurs et (2) de (re)conceptualisation pédagogiques des séquences de formation et accompagnement.

Bibliographie :

- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir* - Ed InterEditions, 329 pages
- Cyert, R.M. and March, J.G. (1963), "A behavioural theory of the firm", Ed Prentice Hall, Inc 332 pages
- Caron-Fasan, M-L et Janissek-Muniz, R. (2002) – Pérennisation de l'intelligence collective anticipative : le **e-learning** comme solution ? *Actes du 7^e Colloque AIM 2002*, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1^e juin.
- Favier, M. (2003), " Des questions autour du e-learning", in *Présent et Futurs des systèmes d'information*, coordonnés par M.L. Caron et N. Lesca, Ed, PUG, p 111-133
- Kalika, M. (2001): "Les défis du e-learning dans la formation continue au management : quels changements pour les entreprises et pour les établissements supérieurs de gestion", CDROM édité par la FNEGE,2001.
- Lesca, H. (2003) – *Veille Stratégique : La méthode L.E.SCAnning®*, Ed EMS Management et Société, 190 pages
- 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. *Actes du 7^e Colloque de l' AIM 2002 « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis »* Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin.
- Lesca, H., Kriaa, S. (2003) – Veille stratégique, exploration de la fonction d'**animation** : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. *Actes des 3emes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, Tunis-Gammarth, 21-22 fév.
- Rosemberg, M. J. (2001), « *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age* », New York: McGraw-Hill.