

Humbert LESCA

Professeur émérite

Université Pierre Mendès France – Grenoble (France)

Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS

<http://www.veille-strategique.org>

humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

Salima KRIAA

Doctorante à l'Ecole Doctorale Sciences de Gestion ED 275,

Université Pierre Mendès France – Grenoble (France)

Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS

Salima.kriaa@upmf-grenoble.fr

Titre :

Comment développer et déployer les connaissances actionnables nécessaires à la mise en place d'un système d'information de Veille Anticipative Stratégique à base de Connaissances Collectives. Proposition de la méthode L.E.*SCanning*® et présentation d'un cas pratique au sein d'une entreprise maghrébine.

Introduction

Les entreprises maghrébines sont appelées à faire face à une concurrence de plus en plus agressive de la part de concurrents actuels ou potentiels provenant de tout pays. Par ailleurs elles doivent faire un effort dans le domaine de l'innovation, tout azimut, pour pouvoir percer dans l'économie tant méditerranéenne que mondiale. Ces constats conduisent à penser qu'elles devraient être attentives aux changements qui se produisent dans leur environnement et se mettre en situation d'anticiper les opportunités et les menaces. A cette fin, le système d'information approprié est la Veille Anticipative Stratégique. Celle-ci devrait reposer à la fois sur une méthodologie robuste et sur l'usage approprié de TIC et spécialement l'Internet. Par ailleurs la Veille Anticipative Stratégique nécessite des compétences humaines, notamment de la part de l'Animateur de Veille Anticipative Stratégique, compétences qui sont encore très rares (c'est un euphémisme) dans le contexte maghrébin.

La présente communication expose notre méthode (L.E.SCA^{ning}®), et plus précisément une partie consacrée à la mise en place d'une VAS-IC® visant à apporter une aide à la formation et à l'accompagnement des chefs de projets novices (Animateurs) de VAS-IC® en entreprise. Cette aide, proposée par notre équipe, et déjà largement validée dans de nombreuses entreprises en France et d'autres pays, et en partie diffusée au moyen de l'Internet et de notre site Web.

Nous présentons ci après en quoi consiste cette aide offerte aux entreprises et nous exposons un cas d'application où un chef de projet novice est formé et accompagné à distance. Le plan est le suivant.

PLAN :

Première partie : la question de recherche, son contexte et le type de réponse proposée.

Question de recherche

A. Contexte de la recherche présentée

- A1. Compétitivité durable des entreprises
- A2. Environnement des entreprises et changements
- A3. Présentation du concept VAS-IC®
- A4. Mise en place de la VAS-IC®

B. Contexte de notre réponse et du cas présenté dans la seconde partie

Seconde partie – Présentation d'un cas (étude longitudinale).

PREMIERE PARTIE : LA QUESTION DE RECHERCHE, SON CONTEXTE ET LE TYPE DE REPONSE PROPOSEE.

Question de recherche

Comment faire pour aider un chef de projet novice (Animateur) dans la mise en place d'un dispositif de Veille Anticipative Stratégique au sein d'une organisation ?
Proposition d'une méthode.

A. Contexte de la recherche présentée

A1. Compétitivité durable des entreprises.

L'exploitation intelligente des informations et des connaissances est de plus en plus présentée, par les spécialistes, comme étant un facteur de compétitivité durable de l'entreprise.

Ce facteur s'exerce notamment au travers de la capacité d'**innovation**.

L'observation des succès d'une part, et des échecs d'autre part, d'entreprises notoirement connues confirme les opinions des spécialistes et la lecture de la presse économique fournit de multiples exemples ces derniers mois.

Les responsables d'entreprise semblent progressivement partager ce point de vue, en commun avec les autorités publiques, et certains d'entre eux sont ouverts à encourager des investissements pour améliorer l'exploitation intelligente des informations et des connaissances dans leurs organisations de façon à pouvoir mieux et plus vite s'adapter aux changements de leur environnement. Ce devrait être également le cas de certaines entreprises maghrébines.

A2. Environnement des entreprises et changements.

Par ailleurs, la compétitivité durable de l'entreprise est réputée être liée à la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements de son environnement (au sens le plus large, incluant le marché).

Mais cette capacité à s'adapter ne va pas de soi. Elle suppose que l'entreprise soit capable de **percevoir les changements** de son environnement, et cela de façon suffisamment **anticipative**. Cette hypothèse est prise ici comme étant admise et nous ne visons pas à la démontrer.

Les entreprises maghrébines devraient se sentir particulièrement concernées du fait de la mondialisation de l'économie et de l'augmentation du nombre des concurrents qui les menacent, de même du fait des efforts d'innovation qu'elles devront faire pour survivre.

Il résulte de cette hypothèse que la capacité à s'adapter est fortement dépendante de la capacité de l'entreprise à développer une Veille Anticipative Stratégique (VAS), concept que nous présentons maintenant.

A3. Présentation du concept VAS-IC®

A31. Veille Anticipative Stratégique (VAS).

La Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC®), concept qui est propre à notre équipe, est 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) Voir <http://www.veille-strategique.org>.

La Veille Anticipative Stratégique (VAS) ne peut pas se limiter seulement à une démarche personnelle, ou bien un réflexe individuel spontané, comme on le croit généralement et à tort : elle nécessite la conception et la mise en place d'un système d'information dédié à cet usage. Nous prenons cette hypothèse pour acquise et ne visons pas à la prouver ici. Ce système d'information doit être en accord avec les ressources humaines disponibles dans l'entreprise (surtout dans le cas des PME-PMI), et notamment des connaissances appropriées :

- à la compréhension de l'importance des informations du type « signal faible »,
- à leur interprétation pour l'action pratique des dirigeants.

Or l'interprétation des informations est très délicate, ne saurait être l'affaire d'un individu isolé et omnipotent : c'est plutôt l'affaire d'une réflexion collective et interactive.

De plus est indispensable l'existence d'un chef de projet (Animateur) chargé de mettre en place et de donner vie et âme au dispositif. C'est sur le chef de projet (Animateur) que nous portons notre attention dans cette communication et c'est pour lui que nous développons des connaissances actionnables.

A32. Intelligence collective.

La compréhension et l'interprétation des informations, nécessitent des sensibilités et des connaissances diverses qui ne peuvent avoir pour origine que des personnes multiples et diverses en situation de pouvoir interagir. Ces personnes occupent différentes fonctions dans l'entreprise. Il s'agit donc de **connaissances collectives** constituant une Intelligence Collective (IC), ce qui conduit à s'intéresser aux systèmes d'information transverses à l'entreprise, du type Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC®). Redisons que le processus collectif ne peut exister sans l'intervention d'un chef de projet (Animateur) qui en assure le fonctionnement.

A4. Mise en place de la VAS-IC®.

La mise en place et la pérennisation d'un dispositif de VAS-IC nécessite des personnes (chef de projet et membres participants au dispositif d'information VAS-IC) ayant les connaissances actionnables nécessaires tant à la conduite du projet de mise en place, qu'à la recherche et à l'exploitation pérennes des informations VAS-IC. Rappelons que, en accord avec ARGYRIS Ch., on appelle connaissance actionnable, une « connaissance pour faire » c'est-à-dire une connaissance utile pour l'action (à la différence d'une connaissance pour comprendre uniquement). Une connaissance actionnable est une connaissance élaborée à un stade plus avancé qu'une connaissance simplement pour comprendre.

Le chef de projet (Animateur) devrait disposer de connaissances actionnables spécifiques, déjà identifiées sur le plan théorique (Voir en annexe 1). (Cette affirmation est une hypothèse en cours de validation, nous la prenons ici pour acquise et ne visons pas à la démontrer).

Sur le plan pratique, cependant, de telles connaissances actionnables sont encore trop rares au sein des entreprises (cette hypothèse est en cours de validation pour ce qui concerne la Tunisie). Ces connaissances sont pourtant indispensables : leur émergence doit être encouragée, leur capitalisation doit être soigneusement organisée et le processus de leur apprentissage collectif doit être animé et stimulé, d'où notre question de recherche mentionnée en début de texte.

Nous précisons maintenant certains éléments de contexte nécessaire à la présentation du cas pratique, dans la seconde partie.

B – Contexte de notre réponse et du cas présenté dans la seconde partie

La réponse que nous allons proposer à la question de recherche est une partie de la méthode L.E.*SCAnning*®, appliquée à un cas concernant une entreprise maghrébine. Cette méthode résulte d'un grand volume de travaux scientifiques parmi lesquels une *vingtaine de thèses de doctorat* en Sciences de Gestion, plusieurs livres et une trentaine d'articles dans des revues et des communications à des colloques académiques. (Les Références de ces travaux sont disponibles sur notre site Web <http://www.veille-strategique.org>. Tous nos travaux prennent appui sur des **expérimentations** et **interventions en entreprises** (environ une centaine d'entreprises à ce jour).

Nous allons présenter un cas d'accompagnement à distance, d'un chef de projet novice, dans la seconde partie. Ce cas fait intervenir une Base de connaissances spécifique pour la VAS-IC®, actionnée au moyen d'un *e-learning* également construit spécifiquement.

Notre question de recherche est donc fortement reliée à la problématique de la **gestion des connaissances actionnables (KM)**

- Connaissances actionnables, du chef de projet (Animateur), spécifiques dans le cas présent :
 - pour la mise en place d'un dispositif VAS-IC, compte tenu de nombreux défis à surmonter et de nombreux facteurs critiques de succès à prendre en compte, notamment dans le **contexte maghrébin** ;
 - pour l'exploitation efficace et pérenne des informations de Veille Anticipative Stratégique en vue de prendre les bonnes décisions au bon moment (et non pas lorsqu'il est déjà trop tard).

B1. Rareté actuelle de telles connaissances actionnables. La gestion et la mise en œuvre de telles connaissances a toujours été délicate compte tenu de leur rareté, mais aussi de leur caractère collectif et transverse dans l'entreprise (surtout lorsque l'entreprise est concernée par un développement à l'étranger). De plus ces connaissances sont sujettes au risque d'obsolescence, compte tenu des évolutions des méthodes et des technologies TIC qui les supportent. D'où l'intérêt (supposé) de prendre appui sur les TIC et notamment l'Internet.

B2. Promesses de l'Internet. Face à ces défis de nature organisationnelle, les technologies TIC semblent ouvrir des espérances nouvelles :

- pour la capitalisation des connaissances actionnables, souvent résultant de retours d'expérience ;
- pour la diffusion de ces connaissances actionnables notamment au moyen de techniques nouvelles que sont celles du *e-learning* supporté par l'Internet (réseaux intra ou interentreprises) et le déploiement lorsque les personnes sont dispersées dans différents pays ou régions.

Nous nous intéressons ici à un *e-learning* spécifique pour aider à la diffusion des connaissances actionnables requises par l'usage de la Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC®) dans les entreprises. En particulier nous visons à **accompagner à distance** des chefs de projet dans ce domaine et des animateurs de dispositif VAS-IC.

B3. **Entreprises maghrébines.** Nous nous posons également la question de l'éventuelle spécificité que pourraient présenter les **entreprises maghrébines** et nous cherchons des réponses qui leur seraient appropriées et bénéfiques. En effet, nous comptons **six doctorantes tunisiennes** au sein de notre Equipe VAS-IC®, CERAG – UMR 5820 CNRS. De plus nous sommes sollicités effectivement par des entreprises maghrébines.

SECONDE PARTIE – PRESENTATION D'UN CAS (étude longitudinale)

Voici un exemple de problématique qui nous est posée par une personne nouvellement nommée chef de projet de veille, dans son entreprise. C'est donc bien une problématique de terrain (au Maghreb, dans le cas présent).

« Je suis désignée par ma hiérarchie pour concevoir et mettre en œuvre une Veille concurrentielle (chef de projet). Je ne sais pas exactement de quoi il s'agit et je ne sais pas par où commencer. Je crois qu'il n'existe rien dans ce domaine chez nous. Une volonté existe de la part de la hiérarchie. Ils m'ont demandé combien cela va coûter. Je n'en ai pas la moindre idée. »

NB. Christine est Assistante au département Marketing Industriel, mais elle est toute seule pour la division Automobile et ne peut compter sur personne, en interne, pour ce projet. Cette société est une PMI plutôt grande, filiale d'une société étrangère, située dans industrie automobile. Les clients de cette société sont également des sociétés industrielles du secteur de l'Automobile. La concurrence internationale est de plus en plus agressive et les contraintes imposées par les clients industriels, de plus en plus élevées.

HL

Christine a recherché sur l'Internet qui pourrait l'aider et a découvert notre site Web <http://www.veille-stratetique.org>

Intéressée, elle nous contacte par messagerie pour demander un rendez-vous (n°1). C'est à ce moment là que commence l'interaction entre Christine (chef de projet) et notre Equipe.

1 - Au cours du rendez-vous elle découvre le concept de VAS-IC® et l'ampleur de la tâche qui l'attend. Elle sollicite une aide et en demande les conditions de cette aide. Il est convenu qu'elle utilisera le e-learning L.E.*SCAnning*® et notre aide interactive sur messagerie, téléphone et Webcam éventuellement.

Après accord écrit, Christine reçoit son mot de passe pour utiliser notre Base de connaissance e-learning L.E.*SCAnning*®. En cours d'utilisation Christine sera en contact avec notre équipe par messagerie, par téléphone et par WebCam si nécessaire. Ces média ne font pas double emploi, ils sont utilisés pour des usages différents.

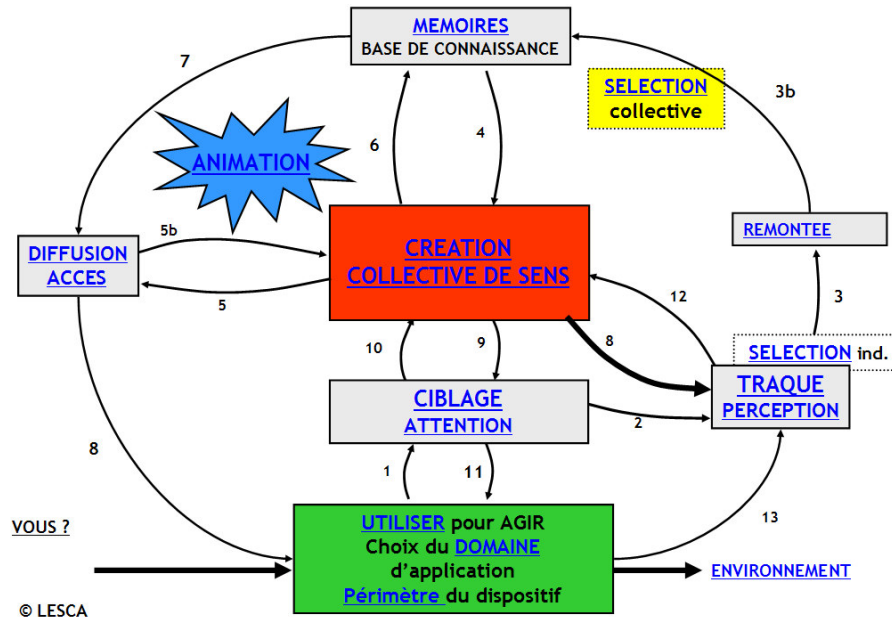
2 - Utilisant la base de connaissances disponible sur le e-learning, elle obtient les réponses à sa question : « De quoi s'agit-il ?

Découverte :

- du concept VAS-IC
- de la typologie des informations anticipatives concernant l'écoute anticipative des changements de l'environnement économique de l'entreprise.

- de la méthode L.E.SCAning®
- du modèle référentiel de la méthode :

Fig.181. Modèle REFERENTIEL de la méthode L.E.SCAning®



- De la réponse à la question : « Par où commencer ? »

3 – « Par où commencer ? »

La méthode indique de commencer la l'ETUDE DE L'EXISTANT : pour cela elle propose d'utiliser le logiciel FENNEC que nous mettons à sa disposition sur l'Internet. Il fait partie du e-learning.

Christine reçoit son mot de passe pour utiliser notre logiciel FENNEC® version Web, d'aide au diagnostic de la VS, également disponible sur notre site Web, par le canal de l'Internet. Le diagnostic est effectué auprès de personnes dispersées dans différentes régions et pays. Les langues sont différentes, la langue commune étant l'anglais. Christine s'est montrée ingénieuse pour surmonter les problèmes de langue. Les résultats du diagnostic montrent que pratiquement tout est à faire en matière de VAS-IC. Toutefois certaines pratiques méritent tout de même d'être intégrées dans le futur dispositif.

4 - Puis la méthode indique que la hiérarchie doit nommer un chef de projet jouant le rôle d'ANIMATION. Mais ceci est déjà fait puisque Christine est le chef de projet.

La méthode indique les missions que devra réaliser le chef de projet. Parmi les premières tâches figurent :

- la constitution d'un Comité de pilotage du projet VAS-IC, puis
- la construction de la Cible du futur dispositif de veille. Nous donnons les connaissances actionnables sur l'Internet (e-learning) et les conseils pour les mettre en oeuvre.

Christine devra se montrer capable d'intéresser le Comité de pilotage, de le motiver et de répondre à ses questions. Exemple de question :

Bonjour Professeur,
Pouvez-vous me dire quelle est la différence entre la VAS-IC et une étude de marché à proprement dite lorsque l'on se situe en mode commande.
En vous remerciant par avance.
Sincères salutations.

Elle trouve des conseils appropriés sur le e-learning. Après assimilation de ces conseils elle juge utile de nous demander un rendez-vous (environ un mois après le début).

5 - Le rendez-vous n°2 est fixé et a lieu. Nous répondons aux questions préparées par Christine. Conformément à la méthode **L.E.SCAanning®** nous proposons que Christine propose au Comité de pilotage, de choisir d'abord un DOMAINE (processus cœur de métier de l'entreprise) que viendra renforcer la VAS-IC.

Professeur,
« Les quelques lignes qui suivent ont été rédigées peu après notre entretien jeudi dernier 29/02/2004. Les commentaires sont donc mon ressenti à ce moment-là ».

" Je pense avoir compris quelle devait être ma démarche et ce que signifiait la mise en place d'un système VAS-IC. La veille stratégique n'est pas le fait de stocker de l'information qui ne sera pas ou peu consultée, c'est une démarche, une méthodologie à appliquer pour mener une action permettant d'atteindre des objectifs précis grâce à l'acquisition d'informations aidant à la prise de décision. Le rôle de l'animateur est essentiel."

6 - 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 par téléphone. Cette phase est rapidement réalisée (environ 15 jours) par ce que la hiérarchie avait déjà des idées claires en tête.

7. Ensuite, **L.E.SCAanning®** indique qu'il faut construire la CIBLE sur laquelle doit être orientés les efforts de VS, et surtout au démarrage du dispositif, de façon :

- à ne pas disperser les efforts des personnes sollicitées,
- à obtenir le plus rapidement des résultats significatifs et encourageants.

La Cible a été 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 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 bien révélé à cette occasion).

« Je vous soumetts quelques exemples d'informations que je crois être anticipatives. Avant de les diffuser je voudrais votre avis. Merci de me dire si je fais fausse route ou non. A bientôt.
Sincères salutations. »

8. L'étape suivante, selon la méthode **L.E.SCAanning®** est la délimitation du PERIMETRE du futur dispositif. Toujours en utilisant notre 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.

9. Au cours du rendez-vous, le face-à-face (présentiel) se révèle plus approprié pour expliquer, au chef de projet Christine, comment le concept de Périmètre peut être appliqué « sur mesure » dans le cas présent.

10. De retour dans son entreprise, Christine poursuit son projet et délimite un certain périmètre du futur dispositif VAS-IC. Elle le soumet ensuite, tour à tour, à sa hiérarchie et aux personnes appelées à faire partie du futur dispositif. Les questions « diplomatiques » ont été réglées sans trop de difficultés.

NB. L'étude de l'existant réalisée, antérieurement avec le logiciel **FENNEC®** s'est révélée un excellent point d'appui pour la sollicitation des membres du futur périmètre. En effet, ces personnes étaient déjà assez bien sensibilisées au projet, voire un peu intriguées.

11. L'étape suivante, selon la méthode **L.E.SCAanning®** est la nomination des **TRAQUEURS**, c'est-à-dire les personnes sollicitées pour capter (traquer) les informations de VAS-IC.

12. Ensuite il faut former ces personnes à leur nouvelle mission (mission supplémentaire, pour la plupart d'entre elles). Le e-learning **L.E.SCAanning** fournit une aide substantielle pour réaliser cette formation, soit sur place, soit à distance (avec l'Internet) si les personnes sont dispersées dans diverses régions, ce qui est le cas ici.

A ce jour (mars 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'abord l'étape suivante de la **L.E.SCAanning®**. Cependant, la question touchant au stockage des informations remontées a déjà été un peu abordée par le canal de la messagerie et du téléphone.

Une réunion « officielle » est prévue entre la hiérarchie de Christine et les responsables de notre équipe, fin mars 2004.

CONCLUSION

Rappel.

Nous venons de présenter une méthodologie diffusée par l'Internet (*e-learning*) pour accompagner le chef de projet novice (Animateur) lors de la mise en place du dispositif VAS-IC®. Notre but est de développer et d'adapter un ensemble de connaissances actionnables qui seront à la disposition du chef de projet (Animateur) afin de l'assister, à distance, dans ses tâches successives et à résoudre ses problèmes qu'il rencontre en cours de roue. Cette proposition a été validée par le cas de Christine.

Résultats (sur ce cas).

1 - Christine ignorait tout de la Veille Stratégique au moment de sa nomination. En l'espace d'un mois, environ, elle a découvert le concept VAS-IC® et la méthode **L.E.SCAanning®**. Elle a donc comblé ses lacunes.

- 2 – Christine est passée à l'action : elle a mis en application les connaissances actionnables qu'elle a acquises. Ainsi elle a pu réaliser l'étude de l'existant en matière de pratiques individuelles de veille, en tirer les enseignements nécessaires pour son projet.
 - 3 – Christine s'est sentie progressivement capable de convaincre sa hiérarchie et de motiver ses collègues. Chemin faisant, se sentant accompagnée par nous, elle a pris de plus en plus d'assurance.
 - 4 – Au point où elle en est arrivée à ce jour, la moitié du parcours de mise en place d'une VAS-IC® est franchie.
 - 5 – Christine utilise à son tour les TIC appropriées (surtout l'Internet, la messagerie et le téléphone) pour « industrialiser » son dispositif de Veille.
- Nous considérons ainsi que nous avons apporté une réponse positive à la question de recherche initiale, bien que de portée momentanément limitée.

Limites.

- 1 – Nous nous sommes limités à la présentation d'un seul cas, pour des raisons de clarté. A ce jour nous accompagnons une demi-douzaine de chefs de projet VAS-IC®.
- 2 – Notre méthodologie de recherche est du type Recherche-Action-Intervention, avec dimension ingénierique. Nous nous plaçons dans un contexte constructiviste et ne cherchons pas à produire des « vérités universelles », c'est-à-dire censées être valables dans tous les cas, mais à produire des connaissances actionnables dont on sait la complexité des **conditions dans lesquelles** elles vont fonctionner. Ainsi, dans le cas présent nous savons spécifier les conditions caractérisant le cas Christine.
- 3 – Lorsque l'entreprise est localisée dans plusieurs pays à la fois, apparaissent de sérieux problèmes soulevés par la multiplicité des langues et des cultures. Par exemple, pour nous il n'est pas identique d'accompagner un chef de projet à Tunis ou bien à Porto Alegre (Brésil) ou bien à Montréal (Québec, Canada). Or nous avons à faire face à de telles situations. Bien des travaux nous restent à faire.
- 4 - De plus, il faut insister sur le fait que notre proposition concernant l'animation d'un dispositif de Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective®, est propre à la méthode **L.E.SCA**ning®. Ce concept est donc peu connu a priori et mal défini. Se posent donc d'inévitables malentendus de langage dans les premiers contacts avec une entreprise qui nous contacte pour la première fois. Ceci nous a d'ailleurs conduit à une piste innovante.

Pistes de recherches.

- Parmi les pistes de recherche actuelles, dans notre équipe, figurent les suivantes :
- 1 – Evaluer les résultats apportés par le site Web interactif que nous avons construit pour amorcer le dialogue avec de nouveaux candidats potentiels à l'accompagnement.
 - 2 – Construction d'une plate forme informatique qui viendra aider le chef de projet à pérenniser le dispositif de Veille dans son entreprise. Etc.

Bibliographie

ARGYRIS, C. (1996) - "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.390-406.

ARGYRIS, C. (1996) - "Actionable knowledge: Intent versus actuality". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.441.

CARON-FASAN, M-L, JANISSEK-MUNIZ, R. (2002) – Pérennisation de l'intelligence collective anticipative : le e-learning comme solution ? Actes du 7e Colloque AIM 2002, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1e juin.

CHANAL, V. LESCA, H. MARTINET, A-C, (1997) - Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n°116, nov.-déc., pp.41-51.

CHAPUS, E., LESCA, H., RAYMOND, L. (1999) - Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : towards a modelization. In *Innovation and economic development : The role of entrepreneurship and Small and Medium enterprises*. International Council for Small Business 44th World Conference. Naples, Italie, 20-23 June 1999.

HERRING, J.P.,(1988) – Building a Business Intelligence System – *The Journal of Business Strategy*, May/June 1988, p 4-9.

HERRING, J.P.,(1991) – Senior Management Must Champion Business Intelligence Programs. – *The Journal Of Business Strategy*, pp 48-52, 1991.

LACKMAN, C. L., SABAN H. and LANASA, J. M., (2000) - Organizing the Competitive Intelligence Function : A Benchmarking Study. *Competitive Intelligence Review*, vol.11(1), p 17-27, 2000.

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.

LESCA, H., CHOKRON, M. (2002) – Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions. *Revue Systèmes d'Information et Management*, N°4, Vol.7, p.65 - 91.

LESCA, H. MENIF, S. (2002) – Vers un module de e-learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. Actes du 7e Colloque de l' AIM 2002 « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin.

LESCA, H. (1989) - Information et adaptation de l'entreprise. Paris, Ed. Masson, 222 p. Ce livre a été édité et diffusé avec le concours de l'Institut de l'Entreprise (Paris)

LESCA, H. (1999) – La veille stratégique (ou intelligence collective de l'environnement) est vitale pour la compétitivité durable de l'entreprise. Elle appelle un renouveau de l'enseignement de la gestion. In Actes du colloque « Pour un renouvellement de l'enseignement de la gestion » Université de Tunis III, I.S.G., Tunisie, 18-19 nov., p.151-162.

LESCA, H. (1992) - Informacion y cambio en la empresa. Barcelone, FundEmi Books, 256 p.

O'GUIN, M., OGILVIE, T., (2001) - The science, Not art, of Business Intelligence. Competitive Inteligence Review, Vol 12 (4), p15-24.

ROUIBAH, K. (2001) – Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype. Revue Gestion 2000, nov.-déc. P.101-122.

SIMON N. J., (1996) - Gaining organizational sponsorship. Competitive Intelligence Review, Vol. 7 (3), p 80 – 82, 1996.

SIMON N. J., (1997) - Steps to establish or improve a CI unit. Competitive Intelligence Review, Vol. 8(1), p 90-92, 1997.

ANNEXE

Tableau de connaissances actionnables supposées du chef de projet

Compétences / aptitudes (Liste non exhaustive)	Auteurs - Année
<ul style="list-style-type: none">-Curieux d'esprit, ouvert, capable de s'étonner ;-Communicatif (oral, non « bureaucratique »)-Capable de stimuler ;- Avoir une vision globale des problèmes.-Capable de remise en question constructive.-Tolérant à l'ambiguïté-Ouvert d'esprit afin qu'il soit :*Capable de répondre aux attentes des participants du dispositif VAS-IC : être au service du groupe, des supérieurs hiérarchiques.*Capable de soutenir la mobilisation des participants pour l'atteinte des objectifs de la VAS-IC.-Possédant de la rigueur intellectuelle.	LESCA H., KRIAA S. (2002). LACKMAN C., 2000. SIMON N., 1996-1997.