

**Comment l'animateur pourrait stimuler les traqueurs de terrain
à faire remonter leurs informations.
Proposition d'un dispositif d'aide à distance (AàD) :
Exemples d'application**

Humbert LESCA

Professeur émérite

humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

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

Salima KRIAA

Doctorante

kriaa_salima@yahoo.fr

Université Pierre Mendès-France (UPMF) de Grenoble
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS
Ecole Doctorale de Gestion ED 275 de Grenoble
Tél. 04 76 63 53 67

Résumé : Un système de Veille Stratégique pose le problème de sa pérennité dans l'entreprise. Selon notre expérience la pérennité dépend de l'existence d'un animateur compétent et capable de motiver ses réseaux relationnels. L'animateur doit donner des feedback aux personnes lui fournissant des informations. On présente ici une méthode (AàD) qui devrait aider l'animateur à réussir ses feed-back.

Abstract: A Environmental Scanning System poses the problem of its permanence/stability in the company. According to our experiment, permanence/stability depends on the existence of an animator/organizer qualified and able to motivate its relational networks. The animator/organizer must give feedback to the people providing him information. In this paper, a method (AàD) is presented which should help the organizer to make his feedback successful.

1. Introduction. Cette communication présente une recherche action ayant pour but de produire des connaissances « actionnables » utiles à l'Animateur d'un dispositif de Veille Anticipative, pour motiver et stimuler les traqueurs d'information de terrain. Cette tâche d'animation et de stimulation est particulièrement difficile, ainsi que l'attestent de multiples témoignages dont voici un exemple.

Aveu d'un Animateur : « Très peu d'informations de terrain me parviennent (au département marketing) en provenance du terrain».

Témoignage d'un autre animateur.

*« Parfois j'aimerais des **retours du terrain**, savoir des choses sur les clients, leurs réactions, mais rien ne remonte, ou bien ça remonte trop tard. Même des petites choses, qui peuvent paraître insignifiantes, lorsqu'elles proviennent du terrain sont importantes pour 'voir le paysage' et ne pas être à côté de la plaque. Cela nous permettrait de sentir la température du terrain. » Martine (PMI)*

Avertissement : La communication contiendra des items appelés « **InterActifs** ». Ils seront utilisés pour stimuler les auditeurs de la communication.

2. Définitions utiles, présentées en cours de séance.

21. Méthode L.E.*SCAnning*® définition
22. Modèle référentiel de la Méthode (figure)
23. Animation (Animateur)
24. Traqueur de terrain
25. Information d'origine terrain
26. Signal faible / signe faible : caractéristiques
27. Exemples de Signal / Signe faible

3. Notre question de recherche vise à proposer et à tester un Dispositif d'Aide à Distance (AàD).

Postulat de départ. A priori, le traqueur de terrain n'est pas motivé à faire remonter les informations, généralement sensorielles, qu'il est susceptible de capter au cours de ses déplacements et contacts. Cependant l'animateur de la Veille aurait bien besoin de ces informations : comment résoudre ce problème ?

Hypothèse H : La démarche (AàD), présentée ci-après, donne envie au traqueur de faire remonter les informations de terrain vers l'Animateur du dispositif de Veille.

4. Présentation du dispositif (AàD). Ce dispositif repose sur les constats suivants.

4.1. Constat-1. L'inertie du traqueur repose sur le fait qu'il « bénéficie » d'un feed-back quasiment nul. Le traqueur pressenti ne voit pas de « retour » au travail supplémentaire qu'on lui demande. Exemple :

« Quand je fais un compte rendu, ou quand je diffuse une information, personne ne me dit jamais rien. Je n'ai pas encore eu un seul retour depuis le temps. Des fois je baisse les bras ! » Martine (PMI)

« Savez-vous si les dirigeants utilisent les informations que vous leur donnez ? Non, jamais. » Martine (PMI)

« Le manque de feed-back laisse supposer que l'information n'est pas toujours utilisée, donc l'impression d'un travail bien inutile, d'où démotivation du personnel donc désintérêt ». Chris

« Le personnel peut douter que les décideurs tiennent compte des informations qui leur sont communiquées, un feed-back est très rarement perceptible ». Chris

4.2. Constat-2. Le traqueur de terrain est dans un état de stress, d'inconfort voire de peur, dans l'exercice de ses missions principales. (Limite : Nous nous limiterons, ici, à des commerciaux). Exemple :

1 – « Nous, les commerciaux, nous avons une vision partielle des choses... et alors l'intox des clients ça y va. Ils nous roulent dans la farine. Ah, ils n'ont peur de rien ! »

2 – « On s'appelle entre nous pour comparer les informations, comme ça on a une vision plus complète. Sinon on n'a aucun moyen de séparer le vrai du faux. » (Martine)

4.3. Induction. Si un feed-back parvient au traqueur et si ce feed-back est de nature à réduire sa peur, alors le traqueur devrait accepter de faire remonter des informations de terrain. En d'autres termes, l'animateur VS peut contribuer à réduire le stress et la peur du traqueur de terrain en lui faisant parvenir en feed-back un contenu

stimulant. C'est ce contenu que nous précisons maintenant.

4.4. Présentation de l'aide à distance proposée à l'Animateur (AàD). Elle distingue CINQ feed-back possibles qui devraient tous être de nature à stimuler le traqueur Tj.

InterActif :
Quel genre de feed back pourrait stimuler durablement le traqueur de terrain ?

Précision préalable : nous appelons Ii une information qui a été soit remontée par un traqueur Tj de terrain, soit sélectionnée par l'Animateur, dans le but d'amorcer la démarche AàD à partir de zéro. Dans ce dernier cas il suppose que cette information Ii est de nature à intéresser le traqueur Tj.

L'Animateur rapproche cette information Ii, d'autres informations qu'il détient déjà, concernant le même Acteur et/ou le même Thème caractérisant l'environnement extérieur pertinent pour le traqueur Tj.

Supposons que le traqueur ait fait l'effort, une fois, de faire remonter une information Ij à l'animateur. L'animateur peut alors se trouver dans l'un des 5 cas suivants :

1- L'animateur reçoit l'information Ii, et regarde s'il dispose déjà d'autres informations concernant l'acteur et/ou le thème concerné. Si la réponse est non Ii est la seule dont il dispose. Il ne peut rien faire à l'égard du traqueur, si ce n'est le remercier (ce qui est déjà mieux que rien !). Ce remerciement est un feed-back **FB1**. L'information Ii pourra servir d'amorce par la suite.

2 - L'animateur reçoit l'information Ii, et regarde s'il dispose déjà d'autres informations concernant l'acteur et/ou le thème en question. Si la réponse est oui, Ii vient compléter les autres informations et le

total devrait être plus signifiant. Il y a production de **signification ajoutée**. Cette signification ajoutée doit être communiquée au traqueur Tj par l'animateur. C'est un feed-back **FB2** qu'il doit transmettre au traqueur Tj afin qu'il en fasse bon usage dans son activité principale (commercial, par exemple) et se trouve ainsi en situation plus confortable.

3 – Voici un troisième cas. L'information Ii est en contradiction (ou non congruence) avec les autres informations déjà en possession de l'Animateur. Cette contradiction (ou non congruence) est être signalée par l'Animateur au Traqueur Tj. C'est un feed-back **FB3**. Cette non - congruence devrait déclencher la curiosité du traqueur et le stimuler pour rechercher d'autres informations « complémentaires ». Il réduit ainsi son incertitude.

4 – Quatrième cas. L'information Ii, après que l'animateur l'ait rapprochée avec les autres informations déjà en sa possession, met en évidence une lacune, une information manquante Ik. L'animateur vient donc de découvrir une zone obscure. Maintenant il sait que cette lacune existe et peut au moins la désigner. Il transmet l'existence de cette lacune au traqueur Tj, c'est un nouveau feed-back **FB4**. Sur la base de cette lacune, qui est peut être de nature à gêner le traqueur (commercial) dans son activité principale (**par exemple le manque d'une information importante sur un client prospect**) celui-ci devrait ressentir la curiosité de rechercher les autres informations et se sentir plus sûr de lui. Il augmente sa crédibilité.

5 – Cinquième cas. L'information Ii, rapprochée des autres informations déjà en possession de l'Animateur, permet de **formuler une hypothèse** qui pourrait être utile pour le traqueur Tj (commercial, dans le cas présent) dans sa mission principale. L'Animateur transmet cette hypothèse au traqueur Tj. C'est un nouveau feed back

FB5. Le traqueur Tj peut augmenter son efficacité personnelle.

InterActif :

Si l'Animateur fait ce qui précède, que peut-on supposer, de la part du traqueur
***Tj devrait être indifférent, et ne rien changer à son comportement ?**

***Tj devrait être écoeuré et ne plus rien faire remonter par la suite ?**

***Tj devrait être intéressé et faire remonter d'autres informations par la suite ?**

4.5. Application. Exemple de consigne d'aide à distance fournie par un animateur, par notre centre d'aide à distance.

Message adressé à l'Animateur Christine suite à sa demande d'aide.

a) Choisissez un Concurrent et un Thème pertinent pour les traqueurs devant être stimulés.

b) Extrayez (des « outils » existants dans votre organisation) toutes les informations concernant cet Acteur et ce Thème.

c) Rapprocher ces informations entre elles pour mettre en évidence que (peut-être) :

- certaines font double emploi, alors qu'on l'ignorait,

- certaines se complètent bien et apportent une valeur ajoutée de signification alors qu'on l'ignorait,

- le rapprochement de certaines d'entre elles met en évidence une situation qui n'apparaissait pas jusque là (comme une image brisée en mille morceaux) et dont la connaissance pourrait être très utile pour un traqueur de terrain (ou plusieurs).

- des lacunes sautent aux yeux, alors qu'on ne pouvait pas les deviner avant ce rapprochement.

4.6 RESULTAT. Témoignages à la suite de l'application de (AàD) dans l'entreprise E (quelques phrases significatives).

1 - « Moi je n'aurais pas recueilli cette information. Mais au vu de ce m'avez dit (vous l'Animateur), finalement je me rends compte qu'elle est importante. »

2 - « Il est vrai que nous avons tous des interprétations différentes face à une même information. Ce qui est intéressant, c'est l'enrichissement que l'on tire de la confrontation des opinions. »

3 - « Pourrais-je connaître les autres traqueurs d'information ? »

4 - « Ce serait bien que de temps en temps on puisse mettre en commun rapidement nos informations entre traqueurs, pour avoir une réaction collective. »

5 - « J'ai eu une information selon laquelle nous pourrions facilement passer un gros contrat avec... Mais j'aurais bien aimé avoir l'avis des autres commerciaux en contact avec ce client. »

6 - « On s'appelle entre nous pour comparer les informations, comme ça on a une vision plus complète. Sinon on n'a aucun moyen de séparer le vrai du faux. »

8 - « C'est vrai qu'une information brute et une information commentée (feed-back de l'Animateur) ça n'a rien à voir, surtout quand il s'agit d'exploiter ces informations. »

9 - « N'importe qui peut se tromper sur le caractère anticipatif d'une information. C'est pour ça qu'il ne faut jamais se dire : telle information je ne la transmets pas car les autres l'ont déjà sans doute eue. Ils ne l'ont peut-être pas remarquée. »

10 - « Nous avons maintenant une écoute et une curiosité différente à l'égard de l'information. »

11 - « À la suite de cet accompagnement, il me semble qu'il faudrait que nous puissions nous faire connaître au sein de nos unités, et

même les mettre dans le coup de la Veille Stratégique ». HL

Dans le cas présent la plupart des traqueurs se sont trouvés durablement simulés et, de plus, ont contribué efficacement à l'émergence d'une intelligence collective. En outre certains traqueurs ont désiré spontanément améliorer leur « formation à la traque », se rendant compte qu'ils ne savaient pas toujours quelle information doit être remontée (**peur** de se ridiculiser). L'hypothèse H formulée plus haut est validée dans ce cas. Exemple :

J'ai recueilli les informations suivantes, Merci de me dire si je fais fausse route ou non. A bientôt. Sincères salutations, Ch.

- 1. La société RY. SA est devenue, de fait, un concurrent indirect de notre société sur le marché de la fixation de la garniture extérieure...
- 2. S. L. m'informe qu'il y a utilisation de rubans adhésifs sur certaines fixations. RY. SA me confirme qu'ils sont effectivement utilisateurs. Ce produit pourrait se substituer au nôtre !
- 3. RY. SA se focalise sur le développement de colle structurale RY. SA me confirme que ce projet est essentiel dans une évolution future de leur métier au vu de la demande des auto-constructeurs (équipementiers automobile).
- 4. RY. S.A semble vouloir s'implanter localement au Brésil. Si cela se réalise nous risquons de perdre un client significatif.

Nous avons mis en pratique la démarche proposée ici (AàD) au sein de plusieurs organisations, de façon à collecter les résultats dans un nombre significatif de cas.

5. En guise de pistes de recherches futures :

InterActif :
Quelles Condition Nécessaire doivent être remplies pour que la démarche AàD soit efficace ?

BIBLIOGRAPHIE

NB. Les publications suivantes renvoient elles-mêmes à d'autres publications d'autres auteurs.

Lesca (2003) – Veille Stratégique, la méthode L.E.*SCAnning*®. Edition **ems** Management et société, 190.

Caron-Fasan, M-L, Lesca, H. (2004) – 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 mise en pratique d'un site Internet. CERAG UMR 5820 CNRS n°2004-05, 19p.

Lesca, H. Ménif, S. (2002) – Vers un module de *e-learning* pour la Veille Anticipative 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.

Les lecteurs intéressés pourront demander des compléments bibliographiques à l'issue de la communication orale.