

Veille Anticipative Stratégique et PME- PMI tunisiennes:

La création collective de sens : un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants à l'égard des informations de veille ?

Résumé

Cette étude montre des possibilités et des limites de la création collective de sens pour sensibiliser les dirigeants de PME-PMI tunisiens à l'exploitation des informations de Veille Anticipative Stratégique. Elle a été menée dans un contexte où l'intérêt pour l'exploitation des informations de veille stratégique ne préexiste pas. L'étude empirique, mettant en œuvre la méthode PUZZLE®, a montré qu'il est bien possible d'amorcer l'intérêt des dirigeants par la création collective de sens mais elle a mis en lumière également plusieurs limites provisoires, qui sont autant de pistes de recherche nouvelles.

Mots clefs :

Veille anticipative stratégique, intelligence collective, création collective de sens, PME-PMI, Tunisie.

□ Abstract

This study shows the possibilities and the limits of the collective sensemaking to make the managers of the tunisian SMEs aware of the importance of environmental scanning information. It was conducted in a context where there is no preexisting interest for this kind of informations. The empirical study supported by the method called PUZZLE® indicated that it is possible to make the managers feeling an interest in exploiting environmental scanning information but it highlighted several temporary limits which should be understood as outlook into possible further research activity.

Key-words :

Environmental scanning, collective intelligence, collective sensemaking, SMEs, Tunisia

Souad CHOUK

Doctorante

UPMF - CERAG umr 5820 CNRS

Ecole Doctorale Sciences de Gestion de Grenoble

00216 98 923 723

Souad.Chouk@upmf-grenoble.fr

Humbert LESCA

Professeur des universités

UPMF - CERAG umr 5820 CNRS 38 040

GRENOBLE Cedex 9

Humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

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

Introduction

“ La création collective de sens ” est un concept appliqué à un groupe de personnes qui acceptent volontairement de mettre en commun leurs capacités de détecter des événements, d'en parler, de les interpréter ensemble et d'en tirer des enseignements utiles pour l'action (Lesca H., 2003, P. 11). La création collective de sens est une phase cruciale de l'intelligence collective d'entreprise. L'usage de ces deux concepts, dans le contexte des PME/PMI tunisiennes répond à la problématique suivante :

Tenter d'amorcer un intérêt auprès des dirigeants des PME/PMI tunisiens à la Veille Anticipative Stratégique, mais dans un contexte restreint. Il s'agit du contexte de l'API (Agence de Promotion de l'industrie). Etant donné la faible prédisposition des dirigeants, nous avons fait l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1¹: la création collective de sens est un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants d'entreprises (PME/PMI tunisiennes) à l'égard de l'exploitation des informations de veille anticipative stratégique (VAS).

La création collective de sens, dans le cas de cette étude, se fait en utilisant la méthode PUZZLE®. Cette méthode résulte de nombreux travaux scientifiques de notre équipe (plusieurs thèses de doctorat en Sciences de Gestion et nombreuses publications).

Alors que l'intérêt pour l'exploitation des informations de veille anticipative stratégique (VAS) ne préexiste pas de façon clairement identifiée, une séance de “ création collective de sens ” (ou un petit nombre de séances) est un moyen efficace pour faire naître leur intérêt. (C'est ce qu'il s'agit de tester).

Par rapport à l'hypothèse ci-dessus nous faisons une recherche action, avec une déclinaison recherche-intervention.

Notre but final est de faire développer et de diffuser auprès des responsables d'entreprise, des “ **connaissances actionnables** ”, la méthode **LESCAnning®** en l'occurrence, pour rendre ces dirigeants davantage capables d'anticiper les changements de l'environnement de leur entreprise, et d'augmenter les chances de pérennité de celles-ci. (Pour mémoire rappelons que “ Veille Stratégique ” se dit souvent *Environmental Scanning*, ou bien *Competitive Intelligence* en anglais).

La méthode de “ création collective de sens ” PUZZLE® repose elle-même sur des connaissances tirées du domaine de la **créativité**. Le recours à une méthode de créativité est fortement recommandée pour accélérer l'apprentissage de nouvelles manières de penser (Couger et al., 1993, Getz et Lubart, 1996, De Geus, 1988, Stata, 1989, Grossen et al., 1999), pour aider les individus et/ou groupes d'individus à modifier leurs modes de pensée ordinaires de résolution des problèmes et de les

amener à considérer un éventail plus large d'alternatives, ainsi que pour soutenir l'innovation (Ford et Gioia, 1995, Amabile, 1988, Wehner et al., 1991).

La situation du contexte dans lequel nous travaillons (Tunisie) justifie le recours à la méthode PUZZLE® qui est l'aboutissement d'une série de travaux théoriques et de retours d'expériences : Delamarre, 1992 a proposé la méthode PUZZLE® et son outil logiciel portant le même nom, Caron M.L. 1997, a proposé une méthode d'exploitation des signaux faibles qui a été intégré dans les versions suivantes du logiciel PUZZLE®, et Lesca N., 2002 a traité la question de l'exploitation collective des signaux d'alerte précoces. Rouibah K., 1998, de son côté, a orienté sa recherche vers un outil amélioré du traitement des informations fragmentaires et incertaines. Tous ces travaux ont clairement affiché leur caractère exploratoire. Aucun d'eux n'a affirmé présenter des résultats à portée universelle. Nous avons toujours conscience de la contingence de nos résultats et de la nécessité de tenir compte du contexte d'application / intervention.

Dans la continuité de ces travaux et la présente étude (notamment la partie empirique) s'inscrit dans un contexte bien désigné : les PME-PMI, l'économie tunisienne, en période d'ouverture de cette économie à la compétition mondiale.

Cette approche justifie le plan qui suit :

Dans la partie théorique de ce texte nous définirons les concepts de notre modèle de référence Veille Anticipative Stratégique (VAS), Intelligence Collective (IC), Création Collective de Sens celle-ci étant la phase cruciale de l'Intelligence Collective.

La seconde partie sera consacrée à la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude empirique.

La troisième partie discutera les résultats obtenus.

Dans la conclusion nous présenterons les limites actuelles de nos apports, et proposerons quelques pistes de recherche.

1. Les fondamentaux et la question de recherche

1.1 La Veille Stratégique Anticipative couplée à l'Intelligence Collective (VAS – IC)

1.1.1 Veille stratégique Anticipative

Lesca et Castagnos, (2000), définissent la veille stratégique comme “ le processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires, de réduire ses risques liés à l'incertitude, et d'agir vite et au bon moment. ”

Parmi les informations anticipatives figurent notamment des informations de type signaux faibles (*weak signals*) / signes d'alerte précoces. Leurs caractères fragmentaire,

¹ Nous écrivons H1 pour désigner l'hypothèse principale à tester, car apparaîtra plus bas une hypothèse H2, dérivée de H1.

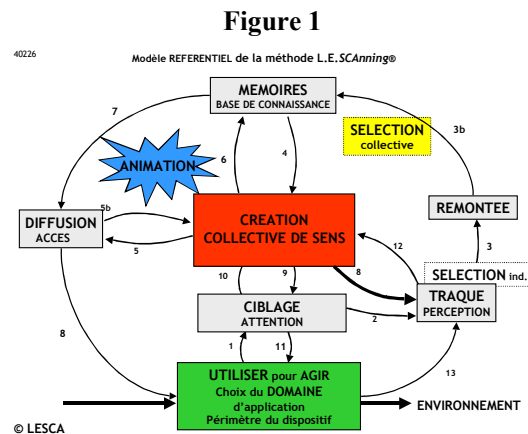
incertain, imprécis, incomplet et ambigu, rendent difficiles leur perception, leur assimilation. Leur exploitation semble nécessiter des comportements interprétatifs qui sont décrits par Daft et Weick, 1984 comme des processus d'apprentissage à travers lesquels les organisations pourraient donner du sens à leur environnement externe et à ses changements perçus.

Dans une perspective interprétative, Daft et Huber (1987) affirment que l'essence de l'apprentissage organisationnel (nous dirons collectif, voulant dire que l'organisation n'est par nécessairement "concernable" dans sa totalité) est la réduction de l'équivocalité et non pas la collecte des données. Il s'agit de "donner du sens à ce que le collectif perçoit" (Lesca, 2003, P.11). Dans cette perspective sont venus s'ajouter, aux concepts d'anticipation et de signaux faibles, ceux d'intelligence collective et de "création collective de sens". Ensemble ces quatre concepts constituent les principales innovations de la méthode globale L.E.Scanning® dont le module PUZZLE® est le seul qui nous intéresse ici.

1.1.2 Le couplage "Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective" (VAS-IC).

La VAS-IC est "le processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent) de façon volontaire, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y introduire." (Lesca H., 2003, p. 10)

Le modèle ci-après représente les différentes étapes du processus dont le déroulement réclame, d'un point de vue méthodologique, le respect d'un ordre combinatoire des actions à mettre en œuvre.



Chaque sous processus du modèle correspond à une étape de la méthode L.E.Scanning®. La figure peut être présentée en partant de n'importe quel point d'entrée, étant donné qu'elle représente un système avec boucle rétroactive. De nombreuses flèches visualisent le fait que le processus de fonctionnement du dispositif VAS-IC est aussi un processus d'apprentissage collectif inductif. L'objectif fondamental d'un dispositif VAS-IC étant la transformation d'informations sur l'environnement de l'entreprise, et de signes faibles en particulier, en force motrice pour les managers, le bloc correspondant est situé au centre du schéma du modèle VAS-IC. La "création

collective de sens" est proposée pour effectuer cette transformation en mobilisant l'intelligence collective de l'entreprise.

1.1.3 La "création collective de sens".

La création collective de sens est "l'opération collective au cours de laquelle sont créés du "sens ajouté", de la connaissance à partir de certaines informations qui jouent le rôle de stimuli inducteurs, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail, ainsi qu'avec les diverses mémoires (tacites et formelles de l'entreprise." (Lesca H., 2003, p.79)

Deux idées centrales émergent de cette définition : la première se situe sur un plan méthodologique : comment stimuler la créativité pour exploiter les informations de Veille et créer du sens ? Et la seconde concerne les interactions entre les participants. Les interactions étant considérées comme l'amorceur et le moteur de l'intelligence collective.

1.2 Comment rendre opératoire la création collective de sens ?

Plusieurs auteurs ont abordé une question qui peut nous être utile : la question de la stimulation de la créativité, d'une façon générale. Ils proposent des méthodes, routines ou structures établies pour faciliter la créativité en général (Simon, 1988) et accélérer l'apprentissage organisationnel (Couger et al., 1993, Getz et Lubart, 1996, De Geus, 1988, Stata, 1989, Grossen et al.).

Nous nous inspirons de la créativité, en général, pour aborder la création de sens à partir d'informations fragmentaires, ambiguës, incomplètes...

Et plus précisément encore nous nous intéressons à la création collective de sens.

La création collective de sens, étant un processus social complexe, a besoin, pour être opératoire, de s'appuyer sur des techniques de créativité favorisant la pensée "kaleidoscopique" : "Managers can (...) take an existing array of data, phenomena or assumptions and twist them, shake them, look at them up side, down or from another angle or from a new direction". (Couger et al., 1993). La méthode PUZZLE® conçue pour guider la création collective de sens (Delamarre, 1992 et doctorants suivants) a été élaborée sur la base de ce type de pensée.

1.2.1 Définition de la méthode PUZZLE®

Elle est constituée d'un ensemble d'heuristiques qui aident à structurer la réflexion collective tout en laissant une large part à l'imagination et à la créativité requises par la nature même des informations à traiter.

Elle aide notamment :

- A ouvrir l'imagination des participants en prenant pour point de départ des informations "disponibles", formelles et tacites, celles-ci jouant le rôle de stimuli. Sachant que ces informations sont fragmentaires, incomplètes, incertaines, imprécises et ambiguës ;
- A stimuler les interactions entre les participants ;
- A "voir entre les informations" disponibles et à combler des "vides" ;
- A expliciter le raisonnement collectif ainsi effectué ;

- A fournir des aides à la visualisation des raisonnements ;
- A rendre le raisonnement communicable à d'autres personnes hors du groupe de travail ;
- A garantir la traçabilité des raisonnements effectués collectivement ;
- A aider à mémoriser les raisonnements et les justifications des choix effectués collectivement.

Comme technique de découverte guidée PUZZLE® prévoit des consignes particulières dans la réalisation de la tâche :

1. Regrouper les informations (Lesca H. et Caron M.L., 1995, : 61-64) et (Caron M.L., 1997) dans un souci de détection de thèmes pouvant coïncider avec des centres d'intérêt, de recoupement pour identifier les incohérences et les informations d'intoxication et de guidage : les thèmes dégagés servent de points d'ancrage pour les nouvelles informations.

2. Relier entre elles les informations

Trois types de liens parmi les plus représentatifs de nos schémas cognitifs : la causalité, la confirmation et la contradiction sont utilisées dans la méthode PUZZLE® comme point de départ pour la cognition et le dialogue, tout en laissant la porte ouverte à d'autres suggestions de liens plus conformes aux cognitions des participants.

3. Organiser la disposition spatiale des informations.

Selon les choix liés à l'instrumentation (les outils mis en œuvre pour soutenir le processus créatif) de la méthode, les participants sont invités à occuper toute la place disponible (sur un tableau mural, par exemple) pour organiser les informations et construire une représentation signifiante (à leurs yeux) de la situation. La présence d'un **facilitateur** est nécessaire pour l'appropriation de la méthode (Lesca N., 2003, De Geus, 1988, Conklin, E.J., 2002).

L'instrumentation liée à la méthode PUZZLE® comprend : une interface visuelle (un tableau ou un mur sur lequel sont scotchées les informations ou une fenêtre d'outil logiciel projetée au tableau) qui permet de :

- créer des étiquettes dans lesquelles sont libellés les signes d'alerte précoces ;
- Dessiner des relations pour les lier entre elles ;
- Déplacer les étiquettes dans la surface de travail sans perdre le lien avec les relations possibles ;
- Regrouper les étiquettes ;
- Différencier et de typifier les relations par des symboles et des propriétés diverse (couleur, taille, flèche, etc.) ;
- Modifier les relations ou les supprimer.

1.2.2 Le processus collectif d'interaction.

L'interaction est définie dans le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication (p.308) comme "l'ensemble des dynamiques engagées au cours d'un processus de communication intersubjective, qui entraînent des effets réels réciproques sur les partenaires de la relation d'échange". C'est le processus social ou collectif par

lequel les cognitions s'organisent et se forment dans un rapport de coordination et d'interdépendance avec les autres membres de l'organisation. Rapport d'interdépendance qui se manifeste par la conversation et le dialogue (Weick, 1979 : 165, 1995 : 41 ; Boland et al., 1994 :461).

1.2.2.1 Le contexte organisationnel du processus collectif d'interaction.

Rappelons que nous nous plaçons dans le contexte :

- de PME-PMI,
- situées dans l'économie tunisienne.

S'agissant de PME/PMI, on doit tenir compte du fait que l'existence de la confiance entre le dirigeant et ses collaborateurs, d'une part, et l'ouverture au partage de la pensée stratégique avec les collaborateurs, d'autre part ne sont pas des conditions remplies automatiquement. Ces conditions sont de nature à influencer sur les interactions et le processus de "création collective de sens".

En particulier, le bon déroulement des interactions nécessite que le dirigeant **accepte** de dévoiler ses pensées stratégiques devant ses collaborateurs, qu'il accepte une certaine "transparence". Cette acceptation ne va pas de soi et (C. Fassert, 2001) a pu parler de "transparence opaque".

Nous devons donc nous attendre, au cours de nos applications empirique, à ce que se posent (peut-être) des problèmes de non acceptation, par le dirigeant de la PME-PMI, de révéler ses pensées, de non transparence, qui pourront faire échouer le test empirique de notre hypothèse. Si tel devait être le cas, une piste ultérieure de recherche serait de découvrir si ce constat est spécifique aux dirigeants de PME-PMI tunisiennes. Mais nous n'en sommes pas là pour le moment

1.2.2.2 Interaction et apprentissage

L'interaction est désigné par Comfort L.K,(2002) comme l'un des déterminants de la stratégie d'apprentissage du processus de création de sens qui implique les individus, les groupes, les organisations, et l'environnement. "L'unité d'analyse pertinente pour étudier la construction de sens et la cognition sociale réside alors dans l'interaction entre l'ego (l'individu) le loci (le contexte) et l'alter (les autres)". (Lesca N, 2002 : 59).

Dans la construction de sens telle que modélisée par Lesca N., (2002) l'interaction /cognition est un sous processus central itératif qui permet aux individus, à chaque changement de conditions matérielles ou organisationnelles, de tester , réfléchir et modifier leur représentation ou carte cognitive et la comparer à celle des autres. "It is this continual , concerted meshing of individual images of self and others...Which constitutes an organization's knowledge of its theory in use" (Argyris C. et Schön D.A 1978).

L'hypothèse sous-jacente, dérivée de notre hypothèse principale H1, à cette idée est l'hypothèse suivante :

H2 Si les interactions parviennent à entraîner des effets réels réciproques sur les membres du collectif de création de sens alors on devrait constater des interventions directes sur l'environnement de la PME-PMI pour approfondir ou vérifier le sens construit.

1.2.2.3 Les règles d'interaction

Lesca N., (2002, p.235) énonce par ailleurs quelques règles d'interaction à faire respecter par l'animateur/facilitateur de la séance de création collective de sens:

Règle 1 : il n'y a pas de vérité (...), il n'y a pas à priori de raison de privilégier une interprétation qu'une autre, tant que cette dernière est plausible ;

Règle 2 : la libre parole qui permet aux participants de contribuer de façon constructive à la réalisation de la tâche ;

Règle 3 : éviter l'autocensure qui découle de la règle 1 et qui est le corollaire de la règle 2.

Terminons en rappelant que nous voulons tester l'hypothèse principale suivante : la création collective de sens est un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants de PME/PMI tunisiennes à l'égard de l'exploitation des informations de veille stratégique. Ce test sera fait en utilisant la méthode PUZZLE®.

Ces spécifications ne doivent pas surprendre le lecteur car, rappelons-le :

- notre équipe vise à produire des connaissances actionnables, utiles pour l'action,
- sans désir de portée universelle (probablement impossible dans le domaine de la gestion),
- avec le désir de tenir compte du contexte d'application (contingence),
- avec le désir explicite d'être utile à l'économie tunisienne dans sa phase d'ouverture à l'économie mondiale.

Nous pourrions ainsi comparer les résultats obtenus avec les résultats obtenus dans d'autres pays, également en utilisant la même méthode.

2. Cas d'application

Par rapport à notre hypothèse de départ nous faisons, en accord avec David, A. (2000 a, 2000 b), une recherche action, avec déclinaison recherche intervention. En effet, le but final est de faire progresser de manière interactive la formalisation, la contextualisation et l'usage d'un modèle et d'une méthode de gestion. La démarche est représentée par une progression en escalier, avec des phases de formalisation et de contextualisation alternées, de durée et d'intensité variable.

Elle se base sur l'observation participante du travail d'un groupe. L'objectif est de les aider à créer collectivement du sens à partir d'informations de Veille Stratégique en utilisant la méthode PUZZLE®.

2.1 Contexte de l'étude

L'entreprise où s'est déroulée notre recherche-action fait partie d'un échantillon de PME tunisiennes confrontées à l'ouverture à la compétition mondiale. Cet échantillon a été constitué compte tenu de cinq critères selon les recommandations de Rispal M. H, (2001) : l'homogénéité au regard de la problématique, la variété, la richesse des données susceptibles d'être fournies par les entreprises, les spécificités de l'objet de la recherche et l'adoption d'un certain équilibre dans la diversité des cas. Les traits communs que nous avons retenus pour rendre notre échantillon homogène sont :

- L'adhésion volontaire à un programme global de " coaching " engagé par l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) pour aider les PME à faire leur diagnostic pour l'amélioration de leur système de gestion ; programme appelé " mise à niveau " ;
- L'appartenance à un même secteur (l'industrie).
- L'absence d'un SI formalisé générant des flux systématiques d'information.

Pour que ces cas soient les plus représentatifs possibles des PME, et pour que la production des connaissances actionnables (Argyris C. 1980, 1996) résultant de notre recherche action puissent être répliquables, nous avons retenu les critères suivants :

- L'appartenance à des secteurs d'activité différents ;
- Des profils de dirigeants différents ;
- Des tailles différentes ;

L'entreprise dont nous faisons état est désignée par " Lumière ".

2.1.2 L'entreprise " Lumière "

Elle est relativement jeune (1996), emploie 22 personnes dont deux cadres (un homme et une femme), fabrique des appareillages et accessoires électriques à usage domestique pour le marché local. Elle est leader sur le segment des hublots mais détient également de faibles parts de marché sur les autres produits fortement concurrencés par les produits d'importation. Sous l'effet du démantèlement des protections douanières, Lumière est dans l'obligation de baisser ses prix de 21% à l'horizon 2008 pour se maintenir sur le marché. Pour faire face à cette contrainte, le rapport de diagnostic réalisé dans le cadre du programme de " mise à niveau ", recommande la pratique d'une veille stratégique et la recherche d'un partenaire étranger susceptible d'être intéressé par la délocalisation des opérations d'assemblage à forte valeur ajoutée et dans lesquelles Lumière détient un savoir-faire. Exploiter cette force pour survivre à la menace de la concurrence est l'objectif du dirigeant- propriétaire de " Lumière ", dirigeant qui a comme caractéristiques personnelles d'être plutôt jeune (Entre 35 et 40 ans) et de formation universitaire (DEA en marketing).

2.1.2 Le cas étudié : Préparation de l'intervention

Dans la construction du cas nous avons suivi la démarche de Boland (1984) adaptée par Lesca N. (2002) à la " création collective de sens " .

Nous cherchons à évaluer sur un terrain, en " vraie grandeur ", la capacité de l'usage d'une méthode d'apprentissage, basée sur " la création collective de sens ", à déclencher une dynamique d'intelligence collective favorisant la diffusion de VAS-IC (Veille-Anticipative-Stratégique-Intelligence-Collective) des PME-PMI, tunisiennes en l'occurrence.

Le groupe de travail est constitué de 4 personnes (le dirigeant propriétaire, les deux cadres de l'entreprise et un consultant externe (relevant de l'API).

Les inputs du cas se présentent comme un ensemble composé de quatre informations fragmentaires incomplètes et ambiguës de type " signaux faibles et/ ou

signes d'alerte précoces". Elles ont été sélectionnées, au préalable, par le chercheur et le consultant externe (API) sur la base du désir, exprimé par le dirigeant propriétaire, de cibler la réflexion sur un partenaire éventuel pour son entreprise. Le nombre de quatre est de moitié inférieur au nombre minimum recommandé pour une telle application. Ce n'est pas un choix mais une contrainte liée au contexte de notre intervention, contexte qui se caractérise par la rareté des sources d'information et notamment celles de type "signes d'alerte précoces".

Le chercheur demande aux participants d'imaginer que ABB (partenaire potentiel, déjà présent en Tunisie et ciblé par le dirigeant propriétaire) pourrait changer son partenaire actuel. Le dirigeant de la PME est invité à se projeter en 2008 pour se voir déjà partenaire de ABB.

Les participants sont informés que le but de l'expérimentation n'est pas de trouver "LA" bonne solution au problème mais de construire ensemble, des **représentations plausibles** qui seraient le fruit de leurs efforts commun. Et cela dans le dialogue et sans autocensure.

La réunion est structurée par la méthode PUZZLE® et l'outil logiciel portant le même nom. Cet outil sert de support de travail collectif visuel et interactif, de mémorisation des outputs de la "création collective de sens" (les représentations graphiques que nous appelons "puzzles"). Le chercheur joue à la fois le rôle d'**animateur** et de **facilitateur**. Il se fait aider par une autre personne, auxiliaire technique qui enregistre le contenu de la séance à l'aide d'un magnétoscope.

Au terme de la séance, un compte rendu est remis au dirigeant - propriétaire. Ce compte-rendu sert de support pour un débriefing qui permet aux membres du groupe de compléter, modifier ou préciser certains points de la restitution.

Les participants sont invités ensuite à faire part de leurs observations, critiques et suggestions concernant la démarche et la méthode utilisée..

La séance a duré 2 heures, dont 30 minutes pour le débriefing.

3. Les résultats obtenus

Les résultats découlent de l'analyse des données et des observations collectées au cours et à la fin de l'expérimentation. Celles-ci permettent de constater l'évolution du comportement du groupe et de dégager des résultats. Ces résultats sont bénéfiques pour l'entreprise et révèlent des surprises, c'est à dire des résultats inattendus par rapport à nos préconisations et à nos prédictions.

3.1. Les résultats bénéfiques pour l'entreprise

A) A l'issue de la lecture des informations stimuli, une discussion d'environ 10 mn a eu lieu sur les partenaires potentiels entre le dirigeant et le consultant de l'API (une consultante en l'occurrence). Cette discussion a été suivie avec beaucoup d'intérêt de la part des deux cadres de l'entreprise, qui avaient l'air de découvrir pour la **première fois** ce genre de réflexion stratégique explicite.

B) Au bout de 20 mn la première contribution vient très timidement du cadre de sexe féminin. (les deux cadres participants à la séance étant de sexes différents). Elle

essaye de s'impliquer dans le processus de réflexion stratégique en donnant son point de vue sur le principe du partenariat. Mais son "patron" l'a vite interrompue pour rejeter sa proposition. Elle **n'interviendra plus** par la suite.

C) La séance a été l'occasion pour le dirigeant propriétaire de **découvrir de nouvelles informations** sur ses concurrents locaux, de confirmer certaines informations et d'infirmer d'autres. Nous avons enregistré beaucoup de remarques de ce genre :

"Tiens je ne savais pas que", "ça je le sais déjà mais que cela se passe de cette manière je ne l'ai pas prévu", "ce qui m'intéresse le plus c'est de connaître les intentions de ..."

D) La structuration du processus de création collective de sens par une **méthode a été perçue comme très bénéfique**, par le dirigeant, pour systématiser et rendre explicite ce qu'il fait, parfois, de façon tacite :

"Toutes les entreprises recueillent des informations mais elles ne savent pas les utiliser. Maintenant je peux envisager d'ici un an et quelques mois un projet sérieux de partenariat...cet apprentissage a produit chez moi un déclic qui me permet de sortir la tête pour voir plus clair ... collecter des informations c'est bien mais savoir analyser et garder les informations c'est mieux".

E) La pratique de la méthode a fait découvrir chez le dirigeant le besoin de créer une **base d'informations "stimuli"** pour alimenter les "séances de création collective de sens" et une **base de connaissances** pour stocker les outputs de ces séances.

F) Un besoin de remonter les boucles de rétroaction vers les étapes de ciblage, traque et mémoire de notre modèle VAS-IC est exprimé par le dirigeant. Ce besoin a été découvert dans l'action ce qui confirme la naissance d'un intérêt à l'égard des informations de veille stratégique et nous autorise à **valider l'hypothèse H1**, du moins dans le cas de la présente expérimentation. Rappel :

Hypothèse **H1**: la création collective de sens est un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants d'entreprises (PME/PMI tunisiennes) à l'égard de l'exploitation des informations de veille anticipative stratégique (VAS).

Certaines surprises ont été par ailleurs relevées lors du recueil des observations. Elles concernent d'une part l'émergence de certains éléments contextuels imprévus et d'autre part l'instrumentation de la méthode.

3.2 Les surprises

3.2.1 Surprises liées au contexte

A) Lors de la préparation initiale de l'expérimentation nous (le chercheur et le consultant de l'API) avons orienté le ciblage sur les concurrents. L'émergence d'un besoin de veille partenariale, de la part du dirigeant de la PME, a été une surprise pour nous.

B) La deuxième surprise a été **le rôle clé de la consultante de l'API** (lorsqu'il s'implique dans le processus). Sa vision stratégique construite sur la base de ses différentes interventions au niveau du secteur d'activité de l'entreprise a été très utile pour orienter la génération d'hypothèses.

C) La troisième surprise a été que **le dirigeant - propriétaire pose la liberté de dialogue comme**

condition déterminante pour la réussite du processus de créativité. Nous nous attendions à ce que ce soit plutôt une revendication des cadres et que la liberté de dialogue constituerait une gêne pour le dirigeant :

“ On m’a souvent taxé de dictateur, c’est vrai que la décision finale c’est moi qui la prend mais c’est lorsque j’autorise une certaine liberté d’action et que je ne vois rien venir, que je procède ainsi”. Pourtant il a pratiquement fait taire le cadre femme.

D) La quatrième surprise concerne le processus d’interaction : la séance de création collective de sens s’est réduite à un dialogue entre le dirigeant - propriétaire et la consultante de l’API. Cette dernière jouait, de façon non intentionnelle et sans avoir reçu aucune instruction dans ce sens au préalable, le rôle d’ “ avocat du diable ” (Schwenk C.R., 1984) conduisant ainsi le dirigeant à s’interroger, douter et remettre en question certaines représentations personnelles.

La présence d’un consultant est une observation qui résulte de notre expérimentation dans ce contexte spécifique. Serait elle la même dans un autre contexte ? Nous n’en savons rien pour le moment. D’ailleurs, dans d’autres expérimentations antérieures, réalisées en France, il n’a jamais été question de la présence d’un consultant provenant d’une institution quelconque. Le consultant API est lié au contexte de la présente expérimentation à Tunis.

3.2.2 Surprises liées à l’instrumentation de la méthode

E) La première surprise liée à l’instrumentation de la méthode concerne l’utilisation du support informatique. Notre recherche étant exploratoire, et n’ayant pas d’idée précise sur le profil des participants, nous avons proposé l’usage d’étiquettes en papier contenant les informations stimuli et d’un tableau d’affichage comme interface visuelle de représentation des puzzles (constructions) issues de la “ création collective de sens ”. Mais cette proposition a été implicitement rejetée : “ n’y a-t-il pas un logiciel pour faire plus vite? ”. Le logiciel PUZZLE® a été alors utilisé comme interface visuelle et comme support pour la mémorisation des puzzles construits et l’édition du compte rendu contenant la liste des actions préconisées.

F) La seconde surprise est liée à l’appropriation de la méthode par le dirigeant de la PME. Au cours de la séance le propriétaire dirigeant, qui avait déjà participé à une séance inter-entreprise de formation à l’usage de la méthode) s’est livré à l’expérimentation sans difficulté. Le regroupement des informations se faisait de façon quasi spontanée. Cependant, l’établissement de liens entre les informations ne semblait pas correspondre à sa logique de raisonnement.

3.3 Interaction et émergence d’une intelligence collective

Pour mesurer le degré d’interaction entre les participants nous avons retenu les critères suivants :

1. Le nombre de fois où l’animateur est intervenu pour relancer le dialogue et faire en sorte que la censure et autocensure soient aussi réduites que possible ;

2. Le nombre de commentaires (hypothèses plausibles générées à partir des informations stimuli (par participant) ;
 3. Le nombre d’actions proposées par participant ;
 4. Le nombre de représentations collectives (puzzles) ;
- Le tableau suivant récapitule ces résultats :

intervenant critère	dirigeant propriétaire	consultant	Cadre féminin	Cadre masculin	animateur
Relance dialogue	-	-	-	-	10
commentaires	6	1	1	0	-
actions	6	0	0	0	-
Représentations proposées	1	-	-	-	-

La lecture de ce tableau suscite les commentaires suivants :

- Dans cette expérimentation, les collaborateurs participants à “ la création collective de sens ” n’ont pas pu s’impliquer dans le processus malgré un comportement caractérisé par une certaine volonté de dialogue de la part du dirigeant, dont le nombre de commentaires et d’actions montrent qu’il s’est livré à l’exercice sans aucune retenue.

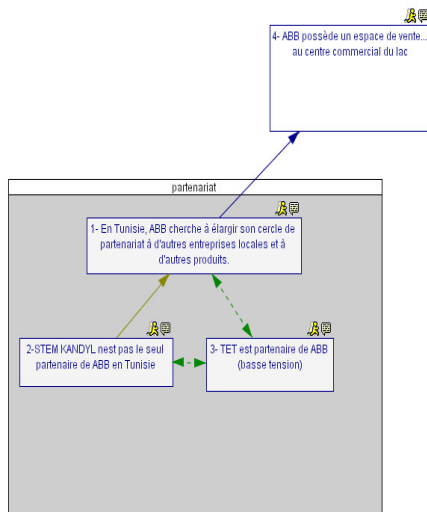
Lorsque le dirigeant accepte de rendre explicite sa pensée stratégique les collaborateurs peuvent manifester un comportement contraire. Sur un terrain réel la culture d’entreprise, voire la culture nationale, est un facteur important à ne pas négliger. Il peut constituer un facteur de succès, ou d’échec selon le cas, du processus d’interaction.

- Une seule représentation (Puzzle) a émergé du processus de “ création collective de sens ” lequel s’est déroulé surtout entre le dirigeant et le consultant de l’API (voir figure 2). Cette représentation correspond à un thème central, le partenariat qui est la préoccupation initiale du dirigeant ; Deux interventions directes sur l’environnement ont été décidées, visant à approfondir et vérifier le sens créé par l’expérimentation. Les effets réciproques attendus du processus d’interaction sont ainsi confirmés mais l’hypothèse H2 n’est que partiellement validée du fait que l’interaction n’a pas impliqué tous les participants et la représentation (puzzle) ayant déclenché les actions reste essentiellement individuelle et donc partielle. Cependant cette représentation (puzzle), faite en présence de deux collaborateurs, n’aurait jamais eu lieu sans l’expérimentation proposée. De plus c’était la première fois que le dirigeant explicitait une réflexion stratégique en présence de collaborateurs. De ce point de vue on peut dire que l’hypothèse principale H1 est partiellement validée.

On peut aussi se demander si la présence du consultant API a pu exercer une influence (positive ou négative ?)

sur le comportement du dirigeant, d'une part, et celui de ses collaborateurs, d'autre part ?

Figure 2



- L'**animateur** est beaucoup intervenu pour ramener le dialogue au niveau collectif et impliquer les deux autres participants. Mais une certaine autocensure pratiquée par ces derniers n'a pas pu être dépassée. Ayant assuré la fonction animation comme chercheur intervenant, nous constatons que le respect des règles de l'interaction n'est pas toujours possible, **du moins dans le contexte de la présente expérimentation.**

3. Discussion des résultats

A) Les résultats de l'expérimentation confirment l'efficacité de la démarche de création collective de sens **dans l'amorçage d'un intérêt** pour la veille stratégique chez le dirigeant, même dans le présent contexte.

B) Les résultats révèlent aussi des difficultés de mise en pratique de l'intelligence collective sur un terrain réel, du moins dans le cas présent.

C) La méthode est perçue par le dirigeant comme technique de créativité **utile** lui permettant de mieux structurer ce qu'il pratique déjà de façon tacite avant de prendre une décision stratégique.

D) Le dirigeant n'a pas perçu l'apport de son application **au niveau collectif** et n'a donc pas essayé de tirer profit de la présence de ses collaborateurs.

E) La présence du consultant API, liée au contexte de l'expérimentation, a pu dévier le processus de "création collective de sens" de sa finalité, qui est l'émergence d'une intelligence collective, vers l'aide à la décision. Chez le dirigeant on observe un besoin immédiat d'assistance externe pour une meilleure visibilité de son secteur d'activité.

F) Ces résultats nous autorisent à conclure que l'**amorçage** de la VAS-IC par l'apprentissage d'une méthode de "création collective de sens" dans une PME-PMI, située dans le contexte de notre expérimentation, semble difficile. Mais il ne s'agit là que d'une expérimentation seule, et **beaucoup d'autres**

expérimentations seront nécessaires pour conclure valablement.

G) Cette expérimentation a cependant permis aux participants de découvrir de nouvelles façons de penser, de mieux se connaître et connaître leurs besoins dans l'action, de **mieux comprendre l'utilité de la veille stratégique** et d'envisager des perspectives d'avenir dans ce domaine : **ce qui était le but principal de l'expérimentation** (revoir hypothèse H1).

H) Cette application a été, par ailleurs, une occasion de transfert de sens et de connaissances :

- du patron vers ses cadres ;

- de la consultante API vers le patron. En ce sens, l'API pourrait envisager l'usage de la méthode PUZZLE® comme moyen pour développer son rayonnement auprès des PME-PMI, ce qui est son objectif majeur.

I) Nous devons nous interroger sur le choix initial des **informations utilisées** pour l'expérimentation. Ces informations ont-elles été "bien" choisies ? (Et que veut dire le mot "bien" ?). Leur nombre (quatre) serait-il à repenser (usuellement nous en utilisons une dizaine dans la méthode Puzzle) ?

J) La difficulté éventuelle à trouver des informations initiales pour démarrer l'expérimentation, nous fait-elle réfléchir sur le contexte tunisien, en ce qui concerne les **sources accessibles** d'information ?

K) Devons-nous réfléchir davantage sur le rôle de l'**animateur / facilitateur** de la méthode Puzzle, durant le déroulement d'une séance de création collective de sens ? Pourquoi ressentons-nous une hésitation dans le choix définitif de l'un des deux mots ?

Au début de notre expérimentation, sur ce **terrain inconnu** nous appréhendions l'échec. Les caractéristiques des PME-PMI énoncées au début du présent texte, comparées aux retours d'expériences d'interventions antérieures **dans un tout autre contexte** (Lesca H. et Chokron, M., 2002), nous ont fait prendre conscience de la difficulté de notre mission.

Dans le cas de l'entreprise "Lumière", le dirigeant propriétaire a vite perçu les gains qu'il pourrait personnellement tirer de l'apprentissage de la méthode mais ne semble pas bien percevoir ceux qu'il pourrait tirer de son application pour créer une intelligence collective. Peut-être connaît-il mieux que nous les limites de ses ressources humaines, et informationnelles car ce qui semble le préoccuper le plus c'est la disponibilité de l'information. (May R., 2000).

Concernant l'application de la méthode au niveau collectif les résultats obtenus permettent de répondre en partie à une question posée par Caron M.L., (2001) concernant la part des processus individuels et celle des processus collectifs dans la création de représentations (puzzles) en groupe. La prédominance de la part du processus individuel du dirigeant constatée dans le cadre de notre expérimentation est une réponse qui nécessite d'être testées dans d'autres expérimentations susceptibles de permettre des comparaisons.

L'instrumentation de la méthode à l'aide d'un outil logiciel s'est également montrée comme une condition d'apprentissage nécessaire dans le contexte spécifique de la PME/PMI tunisienne. S'agit-il d'un déterminisme

technologique lié au profil des dirigeants ou à l'influence de la culture nationale, ou encore de la propagande officielle en faveur des TIC ? La question mérite d'être posée.

Conclusion

L'expérimentation décrite ici, a montré l'utilité de la "Création Collective de sens" (au moyen de la méthode Puzzle) pour amorcer l'intérêt des dirigeants de PME-PMI vis-à-vis de la Veille Anticipative Stratégique (VAS).

Dans le contexte spécifique où elle a été faite, l'expérimentation a mis en lumière plusieurs questions qui restent pour le moment sans réponse. Il est clair que plusieurs autres expérimentations devront être faites, dans le même contexte, pour produire des réponses plus solides. Mais, rappelons-le, la présente recherche avait explicitement un caractère exploratoire, et nous conduisait sur un terrain vierge de toute expérience antérieure semblable. Au final, le chercheur est rendu curieux d'en savoir plus et d'aller plus loin, non pas dans le seul but de la recherche académique, mais aussi, et surtout (dans notre cas), de produire des connaissances actionnables utiles pour les dirigeants d'entreprise.

Mais ces résultats ne sont valables que pour des PME/PMI tunisiennes présentant les mêmes caractéristiques et les mêmes conditions d'expérimentation. Leur généralisation n'est envisageable que sous des conditions de réplification permettant leur validation dans des entreprises présentant des caractéristiques et des conditions d'expérimentation différentes. Ce projet est envisagée dans le cadre de la suite de notre recherche. Une comparaison inter-sites est prévue avant de pouvoir procéder à une généralisation des enseignements tirés de chacune des expériences et proposer des connaissances actionnables utilisables lors d'interventions ultérieures dans des PME/PMI tunisiennes pour la mise en place de dispositifs de VAS-IC.

En attendant, deux pistes de recherche pourraient être dégagées de cette étude l'une concernant les conditions d'application de la méthode PUZZLE® et l'autre concernant la diffusion de la VAS-IC, nous les formulerons sous forme de questions :

Dans quelles proportions serait modifiée la part de l'individuel dans la représentation en groupe en cas de non participation du dirigeant propriétaire à la "création collective de sens" et quel serait l'impact de ce changement de conditions sur le déroulement du processus d'interaction ?

A quelle étape de l'amorçage du processus de VAS-IC et de quelle manière pourra-t-on répondre au besoin manifesté par les dirigeants des PME-PMI d'impliquer les consultants externes dans l'exploitation des signaux faibles et /ou signes d'alerte précoces tout en garantissant le respect des règles recommandées pour le bon déroulement du processus d'interaction et l'émergence d'une intelligence collective?

Références

Amabile, T (1988), "3A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational behavior*, 10, 123-167.

- Argyris, C. (1980), "Some Limitations of the Case Method Experiences on a Management Development Program. *Academy of Management Review* 1980, Vol5, N°2, p.291-298.
- Argyris, C. (1996) - "Actionable knowledge: Intent versus actuality". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.441.
- Argyris, C., Schön, D.A. (1978) – *Organizational learning*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Boland Richard J. (1984), " Sense-Making Of Accounting Data As A Technique OF Organizational Diagnosis ", *The Institut Of Management Science*, Vol. 30, No. 7, p 868-883.
- Caron M.L, (1997), *Veille stratégique : Création de sens à partir des signaux faibles*, Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences de gestion, UPMF-ESA. thèse dirigée par Humbert LESCA.
- Caron-Fasan M.L., " Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles ", *Revue Systèmes d'Information et Management*, N° 4- Vol. 6- 2001,p 73-90.
- Comfort L.K,(2002), "Sensemaking and argument", université de Pittsburg, EBR, INC. Rapport final du panel d'expert en sensemaking organisé par l'OASD les 25-26 juin 2002.
- Conklin, E.J., (2002), *Making sense of fragmentary information, Compendium and the intelligence community*, CogNexus Institute <http://cognexus.org>
- Couger et al., (1993), "(Un) structured creativity in information systems organisations", *Mis Quarterly*, Vol. 17,issue 4, P 375, 23 p.
- Crossan Mary M.(1999), " An Organizational Learning Framework : from intuition to institution ", Bell & Howell Information and Learning ; *Academy Of Management Review*, Vol. 24, No. 3, p 522-537.
- Daft R.L. et Huber P. (1987), " How organizations learn : a communication frame work ". *Research in the sociology of organizations* , vol. 5, PP. 1-36.
- Daft R.L. et Weick K., (1984), " Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems ", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp 284-291.
- David A., (2000a), "Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées". In A.David, A. Hatchuel et R. Laufer (eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Vuibert, pp.83-109.
- David A., (2000 b), " La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ?" In A.David, A. Hatchuel et R. Laufer (eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Vuibert, pp.193-213.
- De Geus A.P., (1988), " planning as learning ", *Harvard Business Review*, Mars-Avril , P. 70-74.
- Delamarre- Valette F., (1992), *Le concept de puzzle : cœur du processus d'écoute prospective de*

l'environnement de l'entreprise : Conceptualisation, opérationnalisation, enseignements nouveaux, thèse dirigée par Humbert Lesca, juin 1996.

- Fassett C. (2001), *La transparence en question : Les incidents dans le contrôle de la navigation aérienne*, Mémoire de D.E.A de Philosophie Option : Socio-Anthropologie des techniques contemporaines Sous la direction de : Alain Gras, Professeur et de Sophie Poirot-Delpech, Maître de conférences, Paris-I Panthéon Sorbonne.
- Ford C.M. et Gioia D.A., (1995), *Créative action in organization*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Getz et Lubart, (1996), "Why and How to invest in creativity in Organizations : Existing Limitations and potential Solutions", Deuxième journée d'étude : *cognition et créativité en contexte organisationnel, le rôle des émotions*, 13 Juin.
- Hlady-Rispal M. (2001), *Les études de cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck, collection Méthodes en Sciences Humaines.
- Lesca et Castagnos, (2000), "signaux faibles et méthode cible. Quelques retours d'expérience", Ixe Conférence de l'AIM, Montpellier, 16 p, CD Rom, 24-26 Mai.
- Lesca H., (2003), *Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning®*. Ed. ems, Management et Société, 190 p.
- Lesca H. et Caron M.L., (1995), "Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise", *Revue Française de gestion*, sept-oct, n° 105, pp. 58-68.
- Lesca N. (2002), *Construction du sens : le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signaux d'alerte précoce*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de Gestion, ESA, UPMF.
- 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.
- May Ruth G., Stewart Wayne H. Jr. And Sweo Robert (2000), "Environmental Scanning Behavior In a Transitional Economy : Evidence From Russia", *Academy of Management Journal*, Vol.13, No. 3, p 403-427.
- Robinson R.B., (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of management Review*, Janvier 1984, 9,000001, P. 128-137.
- Rouibah K., (1998), *veille stratégique : vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*. Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, CERAG, 342p.
- Schwenk C.R., (1984), "Devil's advocacy in managerial Decision-Making", *Journal of Management Studies*, 21, 2, pp. 154-168.
- Simon H.A., (1988), *Understanding creativity and Creative Management*, Handbook for creative and innovative managers, R.L.Kuhn (ed), McGraw-Hill, New York, NY, 1988, pp. 11-24.
- Stata R., (1989), "Organizational Learning, The key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, printemps 1989, p.63-74.
- Wehner et al.,(1991), "Current approaches used in studying creativity : An exploratory investigation", *Creativity research Journal*, 4, 216-271.
- Weick K., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, M.A. : Addison Wesley, 294 p. (2^{ème} édition).