

# Proposition de Facteurs clés de succès pour l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI : cas d'une PMI tunisienne

Souad CHOUK (*Doctorante CERAG UMR5820 CNRS – Ecole Doctorale de Gestion ED275*),  
Humbert LESCA (*Professeur émérite UPMF - CERAG UMR 5820 CNRS*)  
Souad.Chouk@upmf-grenoble.fr,  
Humbert.lesca@upmf-grenoble.fr  
www.veille-strategique.org

**Mots clés (français) :** PME/PMI , Tunisie, Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective, création collective de sens, facteurs clé de succès,.

**Mots clés ( anglais) :** Tunisien SMEs, Environmental Scanning, collective intelligence, collective sensemaking, Key success factors.

**Résumé:** Les PME/PMI tunisiennes évoluaient dans un contexte économique jusqu'ici protégé par des barrières douanières. La décision du gouvernement, de s'ouvrir au marché international et de lever les barrières économiques, annoncée depuis 1995, a provoqué un changement considérable et médiatisé notamment par les institutions économiques et les organismes d'appui à la PME/PMI. L'environnement est désormais perçu incertain, mais les dirigeants ne disposent ni d'informations anticipatives, ni de méthodes pour les interpréter et construire une représentation de l'environnement pour contrôler cette incertitude. Notre **hypothèse** : l'amorçage, de l'attention des dirigeants à l'égard de leur environnement, devrait être facilité par l'usage de la création collective de sens au moyen de la méthode PUZZLE®. Cette hypothèse est en partie vérifiée par l'expérimentation au sein d'une PMI du secteur du bois et ameublement (il s'agit d'une expérimentation par cinq réalisées). Les résultats permettent de suggérer des facteurs de succès pour des démarches ultérieures de mise en place de dispositifs de Veille Anticipative Stratégique (VAS) dans des contextes présentant des similitudes avec le cas étudié.

## 1. Introduction

L'amorçage d'une attention à l'environnement (et à ses changements) à travers la mise en place d'un dispositif de Veille Anticipative Stratégique (VAS) est une variante spécifique du problème général de la conduite du changement dans les organisations (Castagnos J-C, 2000). Dans le contexte spécifique des PME/PMI, la conduite du changement peut être favorisée par deux atouts reconnus à ce type d'organisation : la flexibilité et la capacité d'innovation (Saporta B., 1986). La capacité d'innovation devrait se manifester notamment lorsque l'environnement est perçu suffisamment instable et incertain (Daft et al., 1988). L'incertitude environnementale perçue, serait à l'origine du déclenchement d'une alerte. Aussi l'information disponible et facilement accessible sur les acteurs de l'environnement (May R. C., 2000), devrait constituer un stimulant supplémentaire pour déployer la capacité d'innovation. L'une des questions clés de l'innovation est celle de son déclenchement (Reix R. 1995). A cet effet l'usage d'une méthode susceptible d'aider les dirigeants à s'engager dans la mise en place d'un processus de Veille Anticipative Stratégique est vivement recommandé.

La question qui se pose alors est la suivante : Est-ce que ces préalables et notamment l'emploi d'une méthode sont suffisants pour réussir l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique ?

Répondre à cette question est l'objet de notre article. Le but est :

- de proposer une méthode originale ;
- de suggérer des facteurs critiques de succès qui méritent d'être pris en considération pour guider des expérimentations ultérieures d'amorçage d'un dispositif d'attention à l'environnement et surtout à ses changements ;
- d'identifier des obstacles susceptibles de bloquer le processus.

Dans une première partie théorique, nous présentons le concept de **Veille Anticipative Stratégique (VAS)**, la méthode utilisée dans le cadre de notre expérimentation et son modèle conceptuel. La seconde partie sera consacrée à la présentation d'un cas pratique d'expérimentation de la méthode dans une PMI tunisienne. La troisième partie présente les résultats de l'expérimentation. Elle propose une ébauche de réponse à la question posée, dégage les obstacles qui peuvent surgir lors de l'application de la méthode et suggère sur cette base quelques facteurs critiques de succès.

## 2. Veille Anticipative Stratégique, modèle conceptuel et méthode

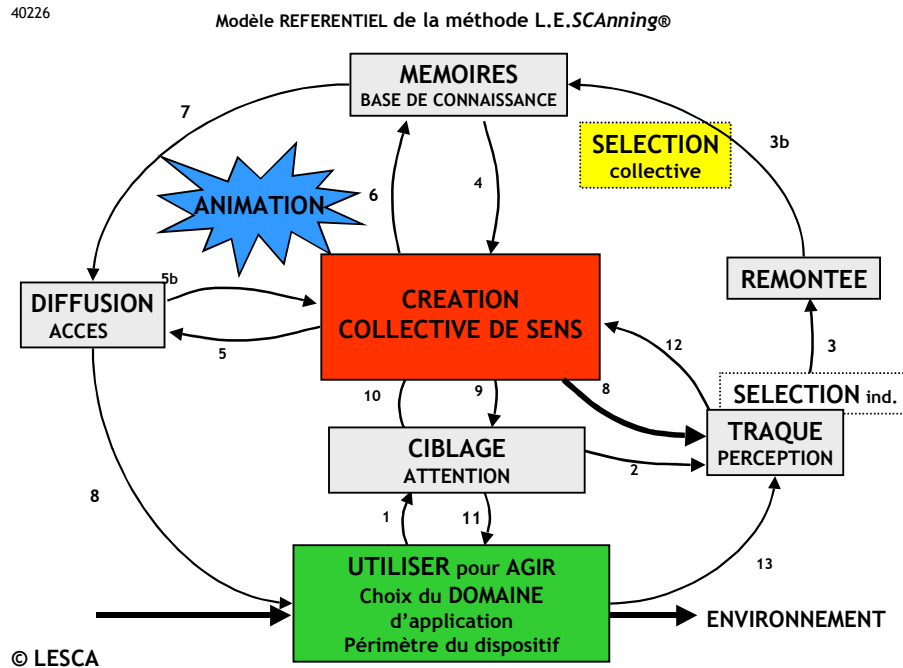
### 2.1 Définition de la Veille Anticipative Stratégique (VAS)

La veille stratégique correspond à ce que les américains appellent « Environmental Scanning », « Business intelligence », « competitive intelligence » ou encore « strategic scanning ». Nous utiliserons un concept plus spécifique et plus finalisé que nous appelons Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VAS-IC). L'expression la plus proche est « intelligence de l'environnement de l'entreprise » utilisée par H. Simon, Prix Nobel, 1978. 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 volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y introduire.* » (Lesca H., 2003, p. 10). C'est une pratique née d'un besoin de regarder loin dans le futur (Aguilar F.J., 1970) pour mieux **anticiper** sur les changements voire les ruptures provoquées par l'environnement et réduire l'incertitude environnementale perçue. Les dirigeants devraient avoir besoin d'informations suffisamment précoces pour ménager un délai de réaction. Ces informations à caractère anticipatoire sont appelées « **signaux faibles** » (Ansoff H I, 1975). Le mot faible renvoie ici non pas au contenu du signal qui peut-être fort du point de vue impact mais plutôt à sa forme souvent fragmentaire, incomplète et insaisissable. L'interprétation collective de ce type d'information est un bon moyen pour réduire l'effet déformant des biais cognitifs individuels et éviter la « myopie managériale » (Choo C.W., 1996). La transformation des informations anticipatives (dont les signaux faibles) en forces motrices utiles pour l'action des responsables s'inscrit dans une vision interprétative de l'environnement au sens où l'entend G. Koenig (Koenig G. 1996). La démarche utilisée pour atteindre cet objectif est appelée « **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). C'est un processus qui favorise l'**intelligence collective** à travers l'interactivité notamment.

Dans le modèle VAS-IC®, le mot intelligence « *est appliqué à un groupe de personnes qui acceptent volontairement de mettre en commun (en collectif) leur capacité de détecter des événements, d'en parler, de les interpréter ensemble et d'en tirer des enseignements utiles pour l'action... L'intelligence collective donne du sens à ce que le système perçoit* » (Lesca H., 2003, P.

11). Le déroulement du processus VAS-IC réclame, d'un point de vue méthodologique, le respect d'un ordre combinatoire des actions à mettre en œuvre et ce, conformément au modèle ci-après.



## 2.2 Positionnement du modèle VAS-IC

Dans le domaine de la veille stratégique, d'une façon générale, nous avons pu recenser une vingtaine de modèles (sans prétention d'exhaustivité). Certains sont axés sur la surveillance de l'environnement et des secteurs économiques (Thiétart R.A., 1984, Daft R.L., 1988, Gilad B. et Gilad T., 1988, Elenkov D., 1997) d'autres sont spécifiques à la veille technologique (Jakobiak F., 1992), une autre catégorie de modèles s'intéresse à des objets statistiques et non des acteurs « unités agissantes » (Sawyer O., 1993) ou focalise sur les besoins et l'allocation adéquate des ressources (Aaker D.A., 1983).

L'évolution de la recherche dans le domaine de la veille a permis l'émergence de processus finalisés qui se rapprochent davantage de la décision et de l'action stratégique. Feldman M.S et March G.J., (1981) constatent un « manque d'intelligence » de la part des organisations et leurs membres qui collectent des informations qu'ils n'utilisent pas, demandent des rapports qu'ils ne lisent pas et agissent avant d'obtenir les informations. Ce découplage entre « scanning » et décision stratégique est confirmé par Beal R.M., (2000) suite à une étude empirique auprès de 500 PME /PMI américaines.

Partant de ce constat certains auteurs et équipes de recherche, dont l'équipe du professeur Lesca, ont essayé de combler cette lacune en proposant des modèles qui focalisent davantage sur l'**usage des informations** que sur le recueil des informations. Ils ont introduit de nouveaux concepts comme celui de l'intelligence compétitive organisationnelle (collective) Gibson P.T. et Prescott J.E.(1996), de « radars » désignant des groupes organisationnels chargés de la traque des informations (Narshal R.M et al., 1997), de « sensemaking » traduit en français par le concept de création de sens (Baumard P., 1994, Choo C.W., 2002) ou plus spécifiquement par « création collective de sens » (Lesca H. et Castagnos J.C., 2000). Ces modèles intègrent de plus en plus de boucles de rétroaction avec un noyau central qui peut être l'animation (organiser, motiver et stimuler) ou la création collective de sens qui consiste à transformer au moyen d'interactions entre les participants à une séance de travail collectif des informations en connaissances utiles pour l'action (Lesca H., 2003). Rares sont cependant les

modèles qui comme VAS-IC ont débouché sur une méthode (connaissance actionnable, au sein de C. Argyris) permettant de guider l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique.

## **2.3 La méthode L.E.S.CAnning® et son module PUZZLE®**

### **2.3.1 La méthode L.E.SCAnning (globale)**

Grâce aux thèses des doctorants et aux retours d'expériences de nombreuses recherches, aux actions en entreprises et interventions de consulting, des concepts innovateurs ( anticipation, signaux faibles, création collective de sens et intelligence collective) ont été progressivement introduits . Ces innovations sont à la base de la méthode L.E.SCAnning®. Chaque sous processus du modèle ci-dessus correspond à une étape de la méthode. 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. Ce processus est soutenu par des méthodes conçues pour guider les différentes étapes de mise en place du dispositif VAS-IC. Cible® (Schuler, 1993), Select (Blanco, 1998), Puzzle® ((Delamarre, 1992 et doctorants suivants), sont construites pour soutenir respectivement les étapes de ciblage, sélection et « création collective de sens ».

de multiples interventions (plusieurs dizaines, dans des contextes divers) sur le terrain ont permis de constater que c'est lors de l'étape de « création collective de sens », supportée par la méthode Puzzle®, que les dirigeants découvrent l'apport de la mise en place d'un dispositif de VAS-IC.

Compte tenu des difficultés des PME/PMI à **amorcer** un processus de Veille Anticipative Stratégique, essentiellement pour cause de contraintes de temps et de délais liés, entre autres, à une forte concentration de la décision stratégique entre les mains du propriétaire dirigeant, nous avons posé l'hypothèse de travail suivante :

**Hypothèse.** Si l'attention des dirigeants de PMI, à l'égard de leur environnement, est amorcée par l'étape de la « création collective de sens » supportée par la méthode Puzzle® alors l'utilité de Veille Anticipative Stratégique (VAS) est rapidement perçue et les dirigeants acceptent plus facilement la mise en place d'un dispositif de veille dans leur entreprise.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons donc appliqué la méthode Puzzle auprès des cadres d'une PMI tunisienne.

### **2.3.2 Présentation du module PUZZLE® pour la Création Collective de Sens (voir figure).**

PUZZLE est une méthode 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 les caractéristiques mêmes 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 thème 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, (causalité, confirmation et contradiction) sont utilisés dans la méthode PUZZLE comme point de départ pour la cognition et le dialogue, tout en laissant la porte ouverte à d'autres liens éventuellement suggérés par les participants.

3. Organiser la disposition spatiale des informations. Selon le choix fait au sujet de l'instrumentation de la méthode (les outils mis en œuvre pour soutenir le processus créatif), 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 étudiée. La présence d'un **conducteur de séance** 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 informations utilisées ;
- 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 typifier les relations par des symboles et des propriétés divers (couleur, taille, flèche, etc.) ;
- Modifier les relations ou les supprimer.

Selon les contextes des applications la méthode peut être instrumentée manuellement à l'aide de supports traditionnels (tableau d'affichage, papier, etc) ou à l'aide du logiciel PUZZLE® qui a évolué avec la méthode (Lesca et Caron, 1995 ; Caron, 1997). Dans le cadre de notre expérimentation nous avons utilisé le logiciel. L'instrumentation manuelle n'a pas été souhaitée par les dirigeants de l'expérimentation évoquée ici.

### **3. Application de la méthode PUZZLE® au cas d'une PMI tunisienne**

Cette application a eu lieu dans le cadre d'un partenariat entre l'Agence de Promotion de L'industrie (API) de Tunisie et notre équipe de recherche (laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS). Elle fait partie d'une série de cinq expérimentations touchant cinq PMI différentes, dont les dirigeants ont volontairement adhéré à une démarche d'apprentissage d'une méthode leur permettant de découvrir l'utilité de la veille stratégique. L'entreprise BUREAU<sup>1</sup> est l'une de ces entreprises.

#### **3.1 L'entreprise « BUREAU »**

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité le nom de l'entreprise a été modifié

Elle est relativement jeune (1996), emploie 90 personnes dont six cadres (4 hommes et 2 femmes), fabrique des meubles d'intérieur. Son activité principale est la fabrication de meubles de bureau pour le marché local. Ses principaux clients sont les administrations. Sous l'effet du démantèlement des droits de douane, « BUREAU » est dans l'obligation de baisser ses prix pour se maintenir sur le marché. Ses deux principaux concurrents traditionnels occupent une place de leader sur le segment des meubles de bureau et ne cessent de baisser les prix et de gagner de nouvelles parts de marché, deux autres sont entrain d'émerger. Le secteur du bois était l'un des plus protégés jusqu'ici, mais la situation change : les droits de douane sur les meubles importés sont de 43%, depuis 2003 les produits en provenance de l'Europe sont taxés à 23%, en 2004 ils seront totalement exonérés.

Les fabricants de meubles se plaignent d'importation de parties de meubles de la part de personnes qui ne sont pas du métier.

La force de « Bureau » est le dynamisme de l'équipe dirigeante constituée de deux jeunes architectes (entre 35 et 40 ans) qui conçoivent eux mêmes les produits dont les caractéristiques dominantes sont la qualité et l'originalité. L'entreprise est relativement bien structurée par rapport au reste du secteur avec un taux d'encadrement qui se situe autour de 10%. L'adhésion volontaire à l'apprentissage d'une méthode d'exploitation des informations de veille stratégique est motivée par le désir des dirigeants de :

1. Anticiper les futures modifications structurelles de leur marché sous l'effet du démantèlement douanier ;
2. Mieux connaître leurs concurrents actuels et potentiels ;
3. Etre mieux informé sur leur secteur d'activité : l'industrie du bois et de l'ameublement.

### **3.2 Démarche d'introduction de la méthode dans le contexte de l'API**

L'API (Agence de Promotion de l'Industrie) , qui travaille depuis 1996 sur le dossier veille stratégique, a fait appel à notre équipe pour engager un processus d'apprentissage de la pratique de veille stratégique auprès des PME/PMI qui soit guidé par des méthodes et techniques opérationnelles (actionnables). Celles développées et publiées par notre équipe sont à l'origine de l'intérêt manifesté par les responsables de l'API pour une collaboration dans le cadre d'une recherche doctorale qui s'étend sur trois ans. Notre intervention s'est déroulée selon les trois étapes suivantes.

1. Présentation du concept de VAS-IC et de la méthode PUZZLE® aux cadres (ingénieurs détachés des centres techniques sectoriels pour accompagner les entreprises dans les études de mise à niveau et de positionnement stratégiques) par la Task Force de l'API. L'API est la structure responsable du projet et de l'accompagnement de notre équipe pour faciliter l'accès aux entreprises qui sont peu habituées à coopérer avec des doctorants et à ouvrir leurs portes pour les expérimentations. L'implication des cadres de la Task force s'est faite différemment selon le degré de motivation de chacun et selon la demande de l'entreprise concernée.
2. Sensibilisation des dirigeants des entreprises (17) ayant adhéré au projet, à travers des visites en entreprise et une initiation pratique à la méthode dans le cadre de deux séances interentreprises de « création collective de sens » touchant 11 entreprises ( 5 s'avèrent être absentes). Les dirigeants sont répartis en deux groupes de 8 et 9 participants. Le comportement du dirigeant de « BUREAU » pendant cette séance est décrit ci-après dans le but de détecter des signes d'amorçage d'un intérêt ou d'un désintérêt à l'égard de la Veille Anticipative Stratégique.
3. Organisation de séances intra entreprise dans chacune des entreprises qui ont souhaité poursuivre l'expérience (soit 6). Lors de ces séances c'est le groupe des cadres d'entreprise réunis et son comportement qui sont observés dans le but d'identifier des signes qui indiquent qu'un amorçage d'intérêt pour la Veille est entrain de se produire ou non.

La seconde étape est suivie d'un questionnaire à travers lequel le dirigeant donne son appréciation sur la méthode et répond s'il souhaite continuer ou arrêter l'expérience.

La démarche est progressive, notre objectif de départ est très modeste : vulgariser la méthode auprès de quelques PME/PMI et provoquer un processus d'apprentissage qui ne déboucherait pas nécessairement sur la mise en place d'un dispositif de veille stratégique mais qui permettrait au moins d'identifier des facteurs de succès qui pourraient servir de leviers de développement et/ou des facteurs d'échec qu'il faudrait prendre en considération comme des contraintes qui font partie du projet ou comme des difficultés à aplanir.

### 3.3 Application de la démarche dans l'entreprise « BUREAU »

Dans cette communication nous nous limiterons au cas de l'entreprise « BUREAU » pour décrire l'expérimentation de la démarche et faire émerger les facteurs de succès et /ou d'échec caractérisant chacune des étapes.

Les variables que nous prendrons en considération au niveau des résultats de chaque étape seront :

Le niveau d'implication des cadres de la Task force au niveau de l'étape 1;

Le profil et le comportement du premier dirigeant au niveau de l'étape 2 ;

Les interactions, et les résultats tangibles obtenus par le groupe en terme de représentations collectives et en terme d'actions préconisées au niveau de l'étape 3.

L'analyse de ces résultats devrait permettre de déterminer les conditions sous lesquelles l'hypothèse posée au départ peut être validée.

Dans le tableau synthèse ci-après nous exposons pour chacune des étapes la durée, les personnes impliquées, le déroulement et les résultats obtenus.

Phases	Durée et personnes impliquées	Déroulement	
1	½ journée 15 cadres représentant les 8 secteurs de l'industrie (2 par secteur sauf le secteur du bois 1) et 2 dirigeants de la Task force PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation du concept VAS-IC et de la méthode globale L.E.S.Canning®. en focalisant sur l'étape de la « création collective de sens »</li> <li>Présentation de la méthode PUZZLE® et application à un cas neutre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>av</li> <li>II</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>½ journée Réunion de sensibilisation dans l'entreprise chercheur intervenant, cadre de la task force API, ( le représentant du secteur s'est fait remplacer par la représentante du secteur des composants électriques)</li> <li>½ journée participation à une séance de « création collective de sens » inter entreprise au siège de l'API le dirigeant et une collaboratrice désignée pour suivre le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation du projet : motivations de l'API, intérêt pour l'entreprise compte tenu de la situation du secteur et des enjeux du démantèlement douanier</li> <li>Présentation du concept VAS-IC et de la méthode globale L.E.S.Canning®. en focalisant sur l'étape de la « création collective de sens »</li> <li>Présentation de la méthode PUZZLE® et application à un cas neutre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in</li> <li>ur</li> <li>re</li> <li>pl</li> <li>l'a</li> <li></li> </ul>
3	½ journée les 6 cadres de l'entreprise et un dirigeant d'entreprise fournisseur de « BUREAU ». Le dirigeant de « BUREAU » introduit le projet auprès de ses cadres et retourne à son bureau, il ne participe pas à la discussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des informations collectées au préalable par le chercheur intervenant</li> <li>Exposé des principes de la méthode et des règles à respecter lors de la création collective de sens</li> <li>Visualisation d'exemples de représentations issues des séances précédentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pa</li> <li></li> <li></li> <li></li> <li>cu</li> </ul>

## 4. Résultats

Rappelons que l'objectif de notre expérimentation est de vérifier d'abord si la « Création Collective de Sens », telle que supportée par la méthode PUZZLE®, permet d'amorcer une attention à l'environnement (Hypothèse) et si elle débouche sur une représentation collective signifiante de l'environnement avec aboutissement sur des actions à mener par la suite. Le second objectif est de faire émerger les conditions sous lesquelles l'amorçage d'une attention à l'environnement se produit.

### 4.1. Confirmation de l'amorçage par la « Création Collective de Sens »

Les résultats obtenus confirment l'hypothèse H, du moins dans ce cas concernant l'entreprise « BUREAU ». Sur le plan pratique la démarche proposée est bien acceptée. Aussi bien le dirigeant que les cadres se sont rapidement appropriés la méthode PUZZLE : ils la trouvent d'utilisation facile (**critère de facilité perçue**) et la visualisation rapide des outputs du processus à travers la liste des actions à effectuer a permis de mieux percevoir l'intérêt de la pratique de la veille stratégique (**critère d'utilité perçue**). Les phrases suivantes (parmi toutes celles enregistrées au magnétoscope) illustrent l'émergence d'une intelligence collective témoignant du passage de l'individuel au collectif et du tacite au formel :

*« Les informations proposées dans cette expérimentation ne sont pas toutes pertinentes a priori , elles ont pourtant permis de regarder ce qui se passe en dehors de l'entreprise et de constater que nous savons des choses sur la concurrence notamment »*  
*« A propos de concurrence l'un de nos fournisseurs m'a dit la semaine dernière que « M... M... a ouvert un show room de 3 étages à CH..... »*  
*« En regardant ce puzzle, il me semble qu'il y a des pièces qui manquent et qu'il faudra compléter »*  
*« Après ce qui vient d'être dit à propos de ce concurrent je découvre un nouveau lien entre l'information 1 et l'information 2 »*

Mais cet amorçage a eu lieu sous certaines conditions dont certaines concernent le dirigeants et d'autres les participants eux mêmes, le cadre spatial dans lequel a eu la réunion ainsi que l'instrumentation de la méthode.

### 4.2. Les conditions de succès de l'amorçage de l'intérêt pour la Veille Anticipative

#### 4.2.1 Conditions liées au profil du dirigeant

1. L'adhésion volontaire et rapide du dirigeant à la démarche proposée. Le représentant de la Task Force API n'a déployé aucun effort pour susciter l'adhésion du dirigeant. La jeunesse et la formation universitaire de ce dernier nous semblent avoir largement contribué à une adhésion rapide à une démarche liée à un concept qui ne lui est pas tout à fait étranger et qu'il souhaite mieux connaître.
2. Le désir du dirigeant d'impliquer ses cadres dans la réflexion stratégique et de profiter du potentiel d'intelligence disponible dans son entreprise.

#### 4.2.2 Conditions liées aux participants

1. Le nombre de cadres employés par l'entreprise « BUREAU » a permis le fonctionnement satisfaisant du groupe de créativité. Dans d'autres entreprises (soit quatre), où nous avons fait la même expérimentation il n'existe pas toujours d'autres cadres que le dirigeant lui même.
2. La présence dans le groupe de deux éléments féminins a eu un impact positif sur le respect des règles de l'interaction et du dialogue et sur la génération d'idées ;



3. Tous les participants ont fait preuve de créativité et ont contribué activement à la génération d'idées sans aucune autocensure. La non participation du dirigeant y est-elle pour quelque chose ? La question mérite d'être posée d'autant plus que dans les autres expérimentation nous n'avons pas obtenu un résultat identique.

#### 4.2.3 Conditions liées au cadre spatial

1. L'entreprise dispose d'une salle de réunion bien adaptée aux réunions de création collective de sens : les participants sont suffisamment proches pour communiquer de façon très conviviale sans être à l'étroit ; elle est dotée de tout ce qu'il faut pour l'instrumentation de la méthode (prises de courant électrique, espace de projection, etc.).
2. La salle est éloignée des bureaux ce qui a permis aux participants de se consacrer à la réunion sans être dérangés.

#### 4.2.4 Conditions liées à l'instrumentation de la méthode

Nous avons utilisé le logiciel PUZZLE. L'usage du logiciel a été perçu comme une facilité supplémentaire qui pourrait permettre à l'entreprise de conduire ultérieurement ses séances sans l'intervention d'un spécialiste, et de générer un compte rendu qui peut être remis au dirigeant immédiatement à la fin de la séance de travail.

Ces conditions ont contribué à la réussite de notre expérimentation auprès de « BUREAU ». Elles ont permis d'avancer sans difficulté dans les étapes de notre démarche et même d'aller au delà de notre objectif de départ qui était l'**amorçage** d'une attention à l'environnement. Cependant, dans le cours de la séance de « création collective de sens » les participants se sont projetés plus loin dans le futur et se sont interrogés sur les possibilités de pérenniser le processus.

### 4. 3 Les obstacles potentiels à la pérennisation du processus de l'attention collective

Quelques réflexions faites par les participants pendant la séance de « création collective de sens » ont permis d'identifier un certain nombre d'obstacles potentiels qui pourraient constituer des facteurs d'échec pour la pérennisation de l'intelligence collective au sein de l'entreprise.

A titre d'illustration, voici quelques phrases telles que prononcées par des participants :

« La méthode est simple nous pouvons refaire cet exercice sans aide extérieur mais nous sommes mal informés et en tant que PME nous n'avons ni le temps ni les personnes compétentes pour la collecte des informations »

« Le problème majeur pour nous est la non disponibilité de l'information, le Centre Technique du bois et de l'Ameublement est normalement doté des moyens et compétences nécessaire pour rendre l'information sectorielle disponible, mais il ne fait rien dans ce sens »

« La majorité des entreprises tunisiennes sont des PME familiales où il n'existe pas de tradition de communication et de circulation de l'information »

« Nous n'avons même pas le temps de lire un journal, nous ne disposons pas d'accès Internet, comment voulez vous que l'on accède à l'information ? »

« Si nous ne désignons pas quelqu'un pour collecter les informations, organiser les réunions, diffuser les compte rendus, le processus risque de s'arrêter »

Ces témoignages illustrent le fait que l'expérimentation de « création collective de sens » supportée par la méthode PUZZLE® a permis non seulement de susciter chez les cadres un intérêt pour les informations environnementales mais aussi de **donner envie de** continuer l'expérience. Mais la réalité du terrain caractérisée par la non disponibilité de l'information, l'absence de communication et de circulation de l'information et le manque de formalisation de l'activité de veille sont perçus par les participants comme des facteurs d'échec de la pérennisation du processus. Ces perceptions ont émergé dans le cours de l'action de « création collective de sens ». Elles n'auraient probablement pas émergé sans cette mise en condition qui a permis de visualiser

de manière tangible l'apport de la réflexion collective, de la communication et de la circulation de l'information et de réaliser l'importance de la disponibilité de l'information et de la formalisation du processus de Veille Anticipative Stratégique.

## 5. Retours vers la théorie

La recension de la littérature a permis de dégager un certain nombre de facteurs déterminants dans la mise en place de dispositifs de veille. Nous évoquerons ceux qui confirment les résultats de notre expérimentation.

1. La conviction et l'engagement des décideurs de par leur leadership (Julien P. A., et al., 1997) sont considérés comme un facteur culturel déterminant pour susciter et maintenir l'état d'éveil au sein de l'organisation: « *The environmental scanning activity in corporation will be formally established and continued only if the chief executive officer and/or a senior member of the executive team is convinced of its relevance for his /her compagny. Top management is the true catalyst.* » ( Jain S.C., 1984 : 121) ; L'engagement du dirigeant dans le cas de l'entreprise « BUREAU » s'est limité à la phase 2 et n'a permis que l'amorçage du processus (mais l'amorçage était bien le but visé).
2. L'accessibilité aux sources d'information conditionne les activités de veille (May R., 2000 p.420 ), la situation inverse qui caractérise les pays en développement serait un facteur d'échec. Cet état de fait est à l'origine de l'inquiétude exprimée par Sawyerr O., (1993) et Elenkov D., (1997) qui se demandent si des décideurs dans les pays en développement sont préparés pour la collecte et la gestion interne des données du marché. Dans le cas de l'entreprise « BUREAU » les informations qui ont servi de stimuli à la « création collective de sens » ont été collectées par notre équipe auprès du CETIBA. Ce sont des informations relatives au secteur en général et ne concernent ni un thème ni un acteur en particulier. Pour préparer la « séance de création collective de sens » nous avons essayé d'impliquer le dirigeant dans la collecte des informations, mais nous avons constaté qu'il était incapable de répondre à notre demande. Les informations étaient pourtant disponibles mais dans la tête de ses cadres. C'est du moins ce qui a émergé lors de la séance de « création collective de sens ». **L'information qui a généré le plus de commentaires est celle qui a été proposée par l'un des participants** (passage du tacite au verbal).
3. La formalisation permet de définir les rôles, elle accroît le niveau d'implication et affecte positivement la communication entre les participants au projet de CI. La crédibilité perçue du projet augmente (Arnett D.B., 2000). Les témoignages des participants illustrent l'importance de ce facteur dans la pérennisation du processus. Dans le cas de l'entreprise « BUREAU » ce pas n'a pas pu être franchi à cause de deux départs dans l'équipe dont la personne désignée pour animer le dispositif. L'émergence de l'instabilité des cadres comme facteur d'échec est à vérifier pour les autres cas qui font partie de notre étude.
4. Des individus compétents et créatifs (Jain S.C., 1984). Lors de notre expérimentation nous avons constaté que les participants étaient créatifs et qu'ils s'impliquaient efficacement dans la génération d'idées, mais le pôle de décision en l'occurrence de premier dirigeant n'était pas présent. Ceci nous amène à nous interroger sur l'utilité de la réflexion et sur l'impact de cette absence sur la motivation des cadres et sur la suite de l'expérimentation. La lecture a posteriori du compte rendu n'a pas la richesse du face à face avec le pôle décisionnel et ne permet pas au dirigeant d'affirmer son engagement dans le projet et sa prédisposition au dialogue et au partage des choix décisionnels.

## Conclusion

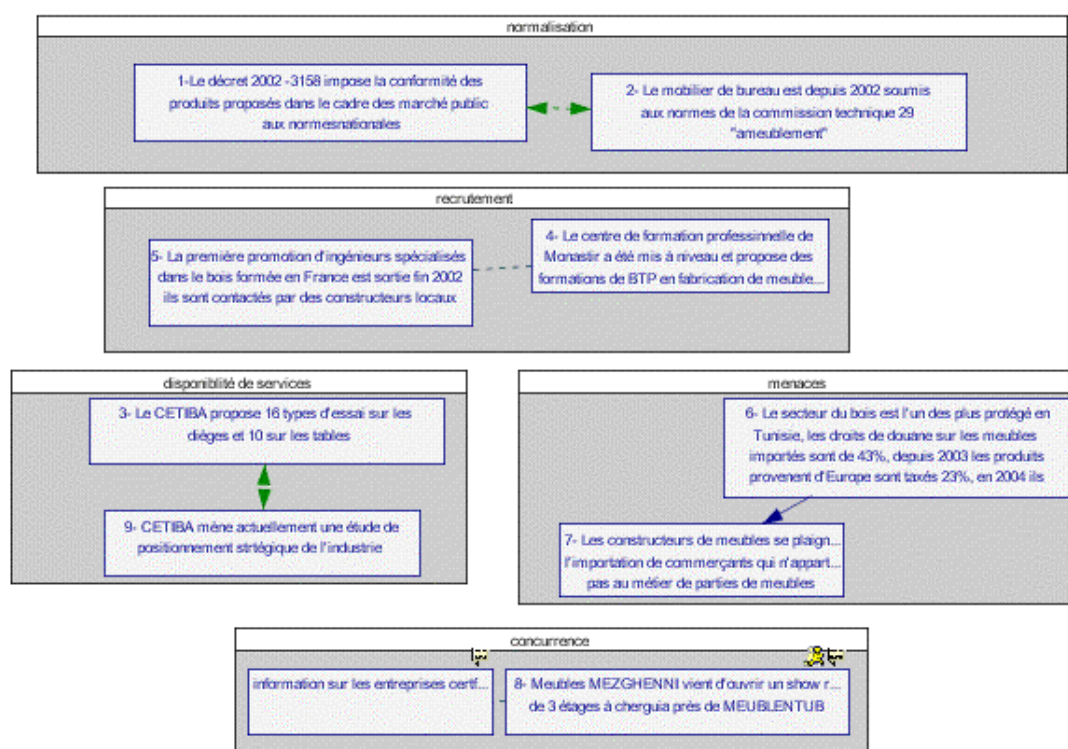
Les résultats de notre expérimentation (redisons qu'il s'agit d'une expérimentation par cinq réalisées) montrent que la « création collective de sens » est effectivement propice à **l'amorçage de l'attention**

pour l'environnement et l'émergence d'une **intelligence collective** pour interpréter les informations. De plus, elle favorise l'**apprentissage collectif**. La diffusion de l'intelligence est une action clé d'intégration des niveaux individuel et organisationnel de l'intelligence compétitive (Gibbson P.T. et Prescott J.E., 1996). Elle permet de découvrir dans l'action l'intérêt de la Veille Anticipative Stratégique. Les procédures d'ajustement (boucles de rétroaction) entre les différentes phases du processus, et notamment le ciblage et la traque, qui permettent de relancer « la création collective de sens » restent cependant conditionnées par : a) la disponibilité de l'information, b) la formalisation du processus, c) la création d'un climat de confiance et de dialogue favorisant la créativité, d) l'implication du premier responsable dans toutes les étapes du projet et sa participation à la réflexion collective.

Les résultats obtenus à l'issue de cette expérimentation ne sont probablement valables que :

- pour des PME/PMI tunisiennes (aspects culturels et géopolitiques),
- présentant entre elles les mêmes caractéristiques et les mêmes conditions d'expérimentation.

L'extension progressive de la portée des résultats n'est envisageable que sous des conditions permettant la réplication de l'expérimentation et la comparaison des résultats. Ce projet de réplications est envisagé dans 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. Au delà, nous souhaiterions faire des expérimentations dans des PMI d'autres pays (Lesca, Chokron, 2002).



## Bibliographie

- [1] Aaker D.A., *Organizing a strategic information scanning system*, California Management Review, Vol XXV, N°2, Janvier 1983, p. 76-83.
- [2] Aguilar F. J., *Strategic Scanning : some practicals considerations for top management*, in *Scanning the BusinessEnvironment*, New York, Macmillan co, 1970, p. 521-533.

- [3] Ansoff H.I, *Managing Strategic Surprise by response to weak signals* , California Management Review, Vol 18, 1975, N° 2, p. 21-33.
- [4] Arnett D. B., Menon A. et Wilcox J. B., *Using Competitive Intelligence : Antecedants and Consequences*, competitive intelligence review, vol. 11(3), 2000, p. 16-27.
- [5] Baumard Ph., *from noticing to making sense : The use of intelligence in strategising*, International Journal of Intelligence and counterintelligence, Vol. 7, N° 1, summer 1994. 32 p.
- [6] Beal R.M., *Competing effectively : Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms* , Journal of Small Business Management, vol 38, N° 1, 2000, p.27- 47.
- [7] Castagnos J- C, *Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? Retours d'expérience et recommandations* , UMR CNRS n° 5820, Actes du colloque AIMS, Montpellier, 2000.
- [8] Choo C.W., *The knowing Organization : How organizations use Information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* , International Journal of Information Management, Vol. 16, N°5 , 1996, p.329-340.
- [9] Choo Chun Wei.,*The Art of Scanning the Environment* , ASIS Bulletin Article Pre-print , 2002, p.1-9.
- [10] Daft R.et al., *Chief Executive Scanning, Environmental, Characteristics, And Company Performance : An Empirical Study* , Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, p. 123-139.
- [11] Elenkov D., *Strategic uncertainty and environmental Scanning : the case for institutional influences on scanning behavior* , Strategic Management Journal, Vol. 18 (4), 1997 p. 287-302.
- [12] Feldman M.S et March G.J., *Information in Organizations as signal and Symbol* , Administrative Science Quarter, 1981, p 171-186.
- [13] Gibbons P.T., Prescott J.E., *Parallel competitive intelligence processes in organisations*, Journal of Technology Management, Vol. 11, n° ½, 1996, p.162-179.
- [14] Gilad T. et Gilad B., *Business intelligence. The quite revolution* Sloan Management Review, 27(4), 1986, p.53-62
- [15] Jain Subhash C., *Environmental scanning in U. S. Corporations*, Long Range Planning, vol.17 , No 2, 1984, p.117-128.
- [16] Jakobiack F, *L'exploitation Systématique des Informations Industrielles, pratique de la veille technologique*, les éditions d'organisation, 1992.
- [17] Julien P-A., et al., *Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI* , Deuxième Congrès International Francophone de la PME, Paris, 25-27 octobre 1995.
- [18] Koenig G., *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, ED. Nathan, 1996.
- [19] Lesca H. et Castagnos J.C., *signaux faibles et méthode cible. Quelques retours d'expérience*, Ixe Conférence de l'AIM, Montpellier, 24-26 Mai 2000.
- [20] Lesca, H., *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAning®*. Ed.ems Management et Société, 2003.
- [21] Lesca, H., Chokron, M., (2002), *Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise, retours d'interventions*, Systèmes d'Information et Management, N°4, vol.7, p.65-91.
- [22] May R. C. et al., *Environmental Scanning Behavior In a Transitional Economy : Evidence From Russia* , Academy of Management Journal, Vol.13, No. 3, 2000, p 403-427.
- [23] Narchal R. M., Kittappa K., Bhattacharya P., *An environmental scanning system for business planning*, Long Range planning, vol.20, N°6, 1987, P.96-105.
- [24] Reix, R., *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise* , Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, p.17-28.
- [25] Saporta B., *Stratégies pour la PME*, Paris, Montchrestien, 1986.
- [26] Sawyerr O., *Environmental uncertainty and environmental scanning activities of nigerian manufacturing : a comparative analysis* Strategic Management, Vol. 2, 1993, p.287-299.
- [27] Thiéart R.A., *La stratégie d'entreprise* 2ième Edition MCGraw-Hill, 1984.