



LESCA, H. (2003)  
Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning®,  
Editions EMS. 180 pgs.

chapitre-1-ancrages-txt

31101 ©LESCA

*« Les décisions des sages ne sont pas nécessairement  
celles qui proviennent de la raison mais  
d'une folie visionnaire et généreuse. »*

D'après Erasme, Eloge de la folie.

## 1. CONCEPTS FONDAMENTAUX D'ANCRAGE DE LA VAS-IC.

### Sommaire du chapitre

#### 1.1. Définitions

1.1.1. Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective.

1.1.2. Veille.

1.1.3. Volontariste (pro-actif).

1.1.4. Intelligence collective.

#### 1.2. Définition du mot « stratégique ».

#### 1.3. Définition du mot « environnement ».

#### 1.4. Changements dans l'environnement.

#### 1.5. Incertitude.

1.5.1. Définition.

1.5.2. Caractéristiques des informations VAS-IC.

1.5.3. De l'incertitude vers la création collective de sens.

#### 1.6. Anticipation.

#### 1.7. Signal faible.

#### 1.8. Méthode L.E.SCAanning® :

1.8.1. Modèle conceptuel de méthode.

1.8.2. Innovations de la méthode et spécificités.

Cet ouvrage est consacré à un outil et à son usage pour aider les responsables d'entreprises (ou autres organisations) dans deux types de situation :

- a) lorsqu'ils doivent prendre des décisions que nous qualifions de « stratégique » (mot expliqué plus loin). Dans cette situation la décision est déjà envisagée mais il reste à la concrétiser dans un contexte d'incertitude (mot expliqué plus loin). Le problème est : « **informer la décision** » déjà envisagée. L'intention de décision précède la recherche d'informations.
- b) Lorsque des événements s'amorcent dans l'environnement de l'entreprise et qu'ils devraient appeler celle-ci à envisager de prendre des décisions. Encore faut-il être alerté que des événements s'amorcent : il aura fallu prendre les devants alors que rien ne l'obligeait, si ce n'est le sens de l'anticipation. Le problème est : « **décider de l'information** ». La volonté de se tenir en alerte, de s'informer (« Que se passe-t-il ? ») précède la décision à prendre pour répondre à la situation.

La finalité de cet outil et de son usage, présentés dans la méthode **L.E.SCAanning®** est d'apporter une aide dans ces deux situations, de façon à ce que les dirigeants puissent agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts, et cela en utilisant l'Intelligence Collective d'entreprise que nous définissons plus loin. Cependant nous pensons que la méthode **L.E.SCAanning®** est davantage orientée vers l'anticipation c'est-à-dire vers le second type (b) de situations.

Le Moigne, J-L. ( ) -

### InterActif 1.0.

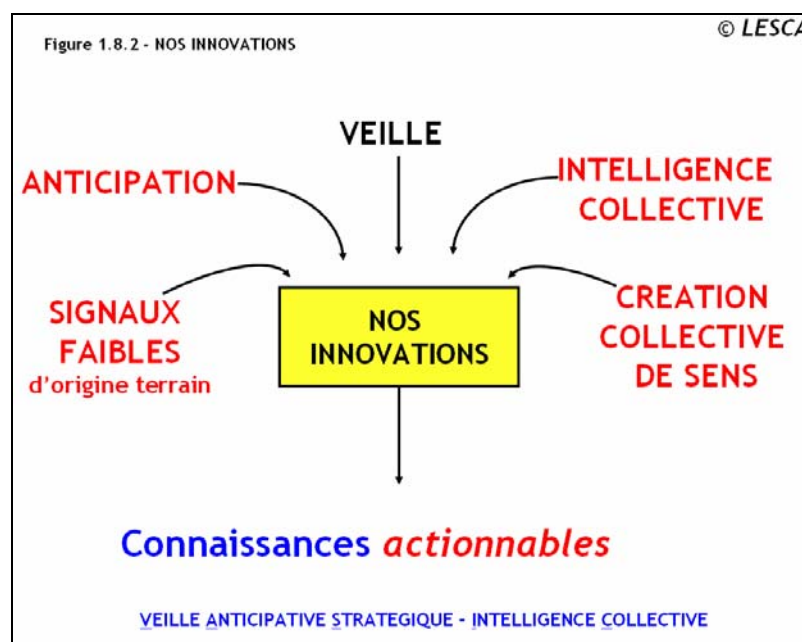
Faites-vous nettement la différence entre « informer la décision » et « décider de l'information » ?

Plutôt Oui - Plutôt Non.

## 1.1. Définitions.

**1.1.1. Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective de l'environnement (VAS-IC).** La Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC) est le processus collectif et pro-actif, par lequel des 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 produire. Dit en d'autres termes, la VAS-IC est une façon, pour l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer sa compétitivité durable.

S'il fallait donner un équivalent en anglais l'expression Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC), les expressions connues les plus proches sont *Competitive Intelligence* (H. Simon, Prix Nobel 1978, a utilisé l'expression « intelligence de l'environnement de l'entreprise ») et *Environmental Scanning*. C'est en partant de cette dernière expression que nous avons créé le nom de notre méthode L.E.SCAning®. Cependant nous avons élaboré notre méthode en incluant de nombreuses innovations qui nous sont propres et que nous présenterons progressivement (**figure 1.8.2**).



*“Business Environmental Scanning (BES) system consists of a set of Radars to monitor the important events in the environment which may create opportunities or threats for the organization... A good BES system will receive the weak signals and generate early warnings for the organization by developing a set of scenarios indicating the effects of these events on the organization.”* NARCHAL 87, p.97.

L'usage de la VAS-IC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Le mot « créer » est d'une importance cruciale dans la méthode L.E.SCAning.

### InterActif 1.1.1.a.

Diriez-vous que, dans le cas de votre entreprise (ou de l'unité, de celle-ci, qui vous concerne) le processus de VAS-IC devrait être :

- Plutôt occasionnel (lié à un projet par exemple) ;
- Plutôt continu dans le temps.

Argumentez votre réponse. (Voir publication Lesca & Leszczynska, mentionnée à la section 6.4.5)

**InterActif 1.1.1b.**

Diriez-vous que la VAS-IC ne peut reposer que sur des membres de l'entreprise :

- Plutôt oui ;
- Plutôt non.

Voir publication : Chapus, E. Lesca, H. (1997) - Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI. Revue *Systèmes d'Information et Management*, vol.2, n°2, p.31 - 62.

**1.1.2. Veille.** Ce mot est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé (le contraire d'endormi !), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte. Dans le contexte de notre méthode, il s'agit de veille à l'égard de l'environnement extérieur à l'entreprise (ou autre organisation). Le mot environnement est défini plus bas.

N.B. Le lecteur ne doit pas confondre : « Veille Anticipative Stratégique » avec « Veille technologique », cette dernière ne concerne qu'un aspect particulier l'environnement de l'entreprise. En revanche annonçons déjà que « Veille Stratégique » englobe aussi la veille concurrentielle, commerciale, fournisseurs, etc.

**InterActif 1.1.2a.**

Faites-vous une différence entre le concept « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence collective » et le concept « Intelligence Economique » ?

OUI - NON

Si votre réponse = non, voir notre site Web <http://www.veille-strategique.org>

**InterActif 1.1.2b.**

Diriez-vous que votre intérêt est tourné :

- Plutôt vers la Veille et l'Intelligence au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire une entité micro économique.
- Plutôt vers la Veille et l'Intelligence au niveau d'une entité plus grande, par exemple : la Nation, la Région, une collectivité territoriale, etc. c'est-à-dire une entité macro économique.

**1.1.3. Volontariste (on dit aussi « pro-actif »).**

Volontariste pour deux raisons au moins :

- Faisons une comparaison : la Comptabilité, par exemple, qui est aussi un dispositif informationnel de l'entreprise. Il est obligatoire, imposé par la loi et régi par diverses réglementations. Il ne résulte pas d'un effort volontariste de l'entreprise.
- Parce qu'elle vise un but créatif, la veille stratégique ne saurait être un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement. C'est au contraire un acte volontariste, de curiosité active, exigeant que l'on aille au devant des informations anticipatives en ouvrant bien grand ses yeux, ses oreilles et en activant tous les autres sens. Parfois il faut même provoquer des informations. A cet égard, le mot "veille" est parfois mal compris (compris à l'envers), mais il est maintenant très répandu.

Donc la VAS-IC n'est imposée par rien ni personne. Elle découle uniquement de la volonté du dirigeant de l'entreprise, volonté suivie d'actes effectifs. Elle résulte d'un acte pro – actif des dirigeants, qui veulent prendre les devants et ne pas se laisser acculer par les événements. Le volontarisme est un facteur critique de succès (ou d'échec, selon le cas) de la VAS-IC signalé par la plupart des auteurs.

**1.1.4. Intelligence collective.** Le mot « intelligence » vient du latin et signifie :

- (ligere ou legera) savoir discerner des éléments, faire des choix (élire) parmi ces éléments et les recueillir (ou encore les collecter) ;
- (Intelligere) savoir établir des liens entre eux pour former un ensemble signifiant.

C'est exactement le sens qui nous convient dans la méthode L.E.*SCAnning*. Dans le même sens on dit parfois d'une personne qu'elle a l'« intelligence des affaires ». Le mot « intelligence » est généralement appliqué à une personne considérée individuellement. Dans la méthode L.E.*SCAnning* le mot est appliqué à un groupe de personnes qui acceptent volontairement de mettre en commun (en collectif) leurs capacités de détecter des événements, d'en parler, de les interpréter ensemble et d'en tirer des enseignements utiles pour l'action. Dans ces conditions nous parlons d'Intelligence Collective en accord avec Mack (1997, p.22) : « Les aptitudes de l'intelligence collective sont multiples : capter et interpréter des signaux nouveaux, décider comment réagir, juger si de nouveaux schémas d'action et de pensée sont devenus nécessaires, générer de nouvelles configurations de schémas et 'savoir' choisir celle qui est la plus créatrice parmi celles envisagées. En résumé, l'intelligence collective donne du sens à ce que le système perçoit. ». Nous appelons « périmètre » de la VAS-IC le groupe de personnes appelées à participer explicitement à l'intelligence collective (voir chapitre 2). L'intelligence collective englobe les démarches de création collective de sens (Voir chapitre 5). L'intelligence est étroitement liée à la curiosité, dont nous parlerons au chapitre 6, à propos des traqueurs d'information.

Simon, H. ( ) -

**InterActif 114.**

Ressentez-vous une différence entre les expressions « Intelligence Collective » et « Intelligence d'entreprise » (*Organizational Intelligence*)

Plutôt Oui - Plutôt Non.

Si votre réponse = Plutôt oui, pensez-vous que le fait de choisir l'une, ou bien l'autre, des deux expressions pourrait avoir des conséquences pratiques sur la faisabilité du projet de mise en place d'une VAS-IC ?

Pour plus de détail voir, sur notre site Web, la publication :

Lesca, H. Caron, M-L (1995) - Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, sept. - oct. , p.58-68.

## 1.2. Stratégique.

Dans la méthode L.E.*SCAnning*, le mot « stratégique » s'il est appliqué à une décision (dans quelque domaine managérial que ce soit) signifie que cette décision a les caractéristiques suivantes :

- elle n'est pas répétitive, donc le preneur de décision est relativement démuné ;
- elle ne peut pas s'appuyer sur des modèles déjà éprouvés par l'expérience ;
- elle est susceptible d'avoir de lourdes conséquences (bonnes ou mauvaises) pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise (ou autre organisation) ;
- elle est prise en situation d'incertitude, concept que nous définissons à la section 1.5.

Dans l'expression « Veille Anticipative Stratégique », le mot « stratégique » est utilisé pour signaler que la Veille Anticipative Stratégique a pour mission de fournir aux décideurs des informations utiles dans ce genre de situation. De telles informations sont parfois qualifiées d'**informations stratégiques**.

Exemple : le choix d'un nouveau fournisseur peut avoir une importance stratégique pour une entreprise industrielle, alors que la passation d'une commande (répétitive) n'a probablement pas une importance stratégique.

### **InterActif 1.2.**

Pouvez-vous donner, dans le contexte de vos activités professionnelles ou bien familiales, un exemple de décision « stratégique ».

Non - Oui

Si votre réponse = non, cela signifie-t-il que vous comprenez mal le sens du mot « stratégique » utilisé ici ?

Non - Oui

Si votre réponse = oui, vous pouvez prendre contact sur notre site Web, si vous le désirez.

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

### 1.3. Environnement :

**interActif-environnement**

**31014**

**©LESCA**

Diriez-vous que l'environnement extérieur de votre entreprise est en cours de changements significatifs durant les années en cours :

- plutôt non,
- plutôt oui.

#### Quel environnement ?

**Extérieur.** Il s'agit principalement de l'environnement extérieur à l'entreprise (ou autre organisation).

**Personnalisé.** Dans la méthode L.E.*SCAnning* l'environnement :

- n'est pas un concept abstrait. Il est constitué d'acteurs agissants. Ces acteurs sont familiers aux responsables d'entreprise (ou autre organisation). Citons :

- les concurrents,
- les clients,
- les fournisseurs,
- les partenaires,
- les investisseurs,
- les pouvoirs publics,
- les groupes de pression, etc.

La partie de la méthode L.E.*SCAnning* permettant de préciser clairement et concrètement l'environnement prioritaire de la VAS-IC est présentée au chapitre 4 « Cible ». Nous utilisons l'expression « environnement ciblé ».

- n'est pas un objet statistique. Les acteurs constituant l'environnement que l'on a ciblé pour la VAS-IC sont nominalement désignés et doivent être en nombre relativement réduit, ne dépassant pas quelques dizaines, par exemple.

#### **InterActif 13.**

Diriez-vous que dans l'expression « comportement du consommateur », le mot consommateur désigne un acteur de l'environnement tel que nous venons de le définir ci-dessus ?

Oui - Non

Si votre réponse = oui, vous pouvez prendre contact sur notre site Web pour avoir plus d'explications, si vous le désirez.

#### 1.4. Changements dans l'environnement.

La VAS-IC vise à renseigner les responsables d'entreprise (ou autre organisation) sur les changements pouvant se produire dans l'environnement ciblé.

Les changements possibles sont de diverses natures :

- changement progressif et en continuité du passé (une tendance lourde, par exemple) ;
- changement en discontinuité avec le passé mais non totalement surprenant ;
- rupture nette avec le passé, pouvant constituer une « catastrophe » dans certains cas.

La méthode L.E.*SCAnning* concerne plutôt les discontinuités et les ruptures.

Les changements peuvent se produire à divers rythmes :

- changement plutôt lent ;
- changement en accélération mais dans la même direction ;
- changements nombreux et un peu dans tous les sens, chaotiques.

La méthode L.E.*SCAnning* concerne plutôt les accélérations et les changements désordonnés.

Discontinuité, ruptures, accélération des rythmes, chaos sont des caractéristiques de l'incertitude qui peut caractériser l'environnement de l'entreprise dans lequel des décisions stratégiques peuvent devoir être prises.

#### **InterActif 14.**

1 - Faites-vous une différence entre les expressions « changement » et « rupture » ?

Plutôt Oui - Plutôt Non.

Si votre réponse = Plutôt Non, voir la publication :

LESCA, N. (2003) – La veille stratégique : vers un système d'information pour le management stratégique des discontinuités. In *Présent et Futurs des systèmes d'Information*, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 201-235.

2 - L'organisation où se situe votre activité professionnelle s'interroge-elle sur les ruptures qui pourraient la concerner ?

Plutôt Oui - Plutôt Non.

La méthode L.E.*SCAnning* vise donc à apporter une aide pour la prise de décisions en situation d'incertitude.

## 1.5. Incertitude

### InterActif 15.

Diriez-vous que lorsqu'un responsable d'entreprise dit qu'il doit prendre une décision en situation d'incertitude il exprime :

- Plutôt une situation strictement objective.
- Plutôt un ressenti.

Argumentez votre réponse.

**1.5.1. Définition.** L'incertitude peut traduire plusieurs situations possibles et non exclusives. Par exemple :

- L'individu manque d'informations. La solution serait d'en rechercher de nouvelles.
- L'individu est submergé par trop d'informations. La solution serait de cibler et de sélectionner davantage les informations.
- Les informations disponibles sont ambiguës. La solution serait plutôt dans l'interprétation collective de l'information.

Les auteurs parlent d' « incertitude perçue » plutôt que d'incertitude objective. Or une perception n'est pas une donnée (Voir **encadré 1.5.1 « données versus connaissance »**) mais un construit de la part de l'individu, même s'il n'en a pas totalement conscience. Et parmi les éléments de cette construction figurent les connaissances ainsi que les informations dont il dispose à un moment donné. C'est pourquoi certains auteurs précisent « Incertitude informationnellement perçue » pour souligner le rôle très important que joue l'information dont on dispose et la façon dont on l'utilise dans la perception de l'incertitude. Ceci est valable pour les responsables d'entreprise. Plusieurs auteurs ont indiqués que plus grande est l'incertitude perçue et plus grande est la recherche d'informations sur l'environnement.

L.E.SCA<sup>ning</sup>® ©LESCA encadre-151-donnee-versus-connaissance 30705

### Encadré 1.5.1. Donnée versus connaissance.

Nous prenons le mot « connaissance » avec la signification suivante : « La connaissance résulte de l'interaction entre ce que nous percevons de la réalité et ce qui est déjà dans notre mémoire. »  
VARELA, F. et al. (1993) – L'inscription corporelle de l'esprit. Paris, Seuil.

En simplifiant, nous disons qu'il existe une échelle entre deux extrémités : la « donnée » à une extrémité, et la « connaissance actionnable » à l'autre extrémité.

Voici les degrés :

1 - La donnée « brute » (un article de journal, par exemple). L'interaction avec la personne qui a sélectionné la donnée est très faible, voire nulle si la donnée est parvenue d'elle-même à la personne.

2 - L'information essentielle extraite (éventuellement) de la donnée brute par exemple, ou bien résultant directement du captage d'un traqueur de terrain. La personne qui a capté la donnée s'est déjà un peu (ou beaucoup) impliquée.

3 - Le commentaire du traqueur, par exemple. La personne a effectué une réflexion avant de rédiger son commentaire concernant l'information. Le commentaire est déjà de la connaissance.

4 - Les résultats de l'utilisation de l'information (ou de l'utilisation de la connaissance que l'on en a tiré), auquel cas il peut s'agir de retours d'expérience. Il s'agit de connaissance, voire de connaissance « actionnable ».

5 - Le mode opératoire pour interpréter et/ou utiliser l'information. Il s'agit de connaissance actionnable.

Au total, voici donc cinq degrés dans le passage de la donnée à la connaissance.

HL



Pour plus de détail concernant « information sensorielle », perception » et « connaissance tacite » voir sur notre site Web la publication :

Lesca, H., Leszczynska, D. (2003) – Veille Stratégique : Importance des informations sensorielles d'origine « terrain ». Le cas de l'industrie du parfum.

**1.5.2.** Dire qu'un responsable d'entreprise est dans l'incertitude signifie qu'il est plutôt dans la situation suivante, à savoir qu'il dispose d'informations ayant les caractéristiques suivantes. Elles sont souvent :

- fragmentaires, et/ou
- incomplètes, et/ou
- imprécises, et/ou
- incertaines (c'est-à-dire d'une fiabilité non prouvée)
- ambigus,
- de fiabilité fragile.

Parmi ces informations se trouvent peut-être des signaux faibles (« *weak signals* ») expression définie à la section 1.7. De telles caractéristiques des informations jouent un rôle central dans la méthode L.E. *SCAnning*. Nous les retrouverons spécialement dans le chapitre 5 « Création collective de sens » et dans le chapitre 7 « Sélection des informations ».

De plus :

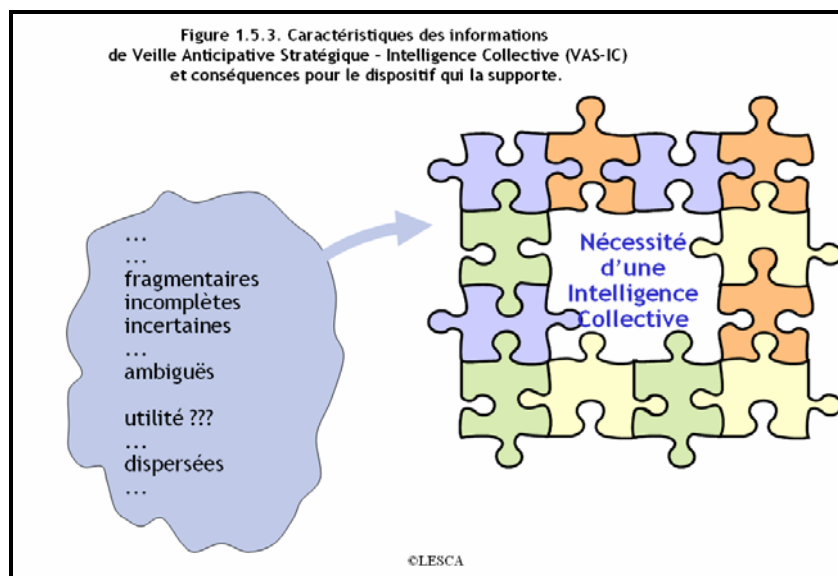
- a) L'utilité, la pertinence ou encore la valeur d'un fragment d'information nouvelle n'est pas immédiatement perceptible. La perception de l'utilité demande un effort de réflexion et même d'imagination ou de créativité. Encore faut-il que se produise un déclic préalable inducteur de réflexion.
- b) De même, le lien d'une information nouvelle avec d'autres informations n'est pas toujours immédiatement perceptible. La perception de liens requiert une réflexion, une interprétation et un esprit créatif. Un tel esprit peut être stimulé par une formation appropriée, ainsi que nous le verrons dans le chapitre 5 « Création collective de sens » et le chapitre 6 concernant la formation des traqueurs.

L'incertitude perçue dépend à la fois des caractéristiques de la situation dans laquelle se trouve l'individu, ainsi que des informations d'une part et des connaissances d'autre part dont il dispose à un moment donné, et des caractéristiques cognitives de l'individu lui-même. Au sujet de ce dernier point on parle du style cognitif de l'individu.

### **1.5.3. De l'incertitude vers la nécessité de la création collective de sens (figure 1.5.3).**

Des auteurs auxquels nous nous référons (Daft et Weick par exemple) partent du degré d'incertitude de l'environnement de l'entreprise (*analyzable/unanalyzable*) pour en inférer que :

- Les informations à collecter sur l'environnement ont certaines caractéristiques telle l'ambiguïté. Les informations (les signes) captées sur l'environnement sont souvent ambiguës. Des auteurs (Daft et Lengel notamment) en tirent la conséquence que tout support n'est pas forcément approprié pour véhiculer des informations ayant certaines caractéristiques (l'ambiguïté, par exemple). Les caractéristiques des informations (*information richness*) doivent être en accord avec les caractéristiques des supports utilisés (*media richness*). Nous y reviendrons au chapitre 9 « Diffusion ».
- Les traitements pouvant être opérés sur ces informations sont du type « *interpretation* ». Lorsque l'environnement est incertain, l'interprétation peut être décrite comme une opération de construction, de création, de façonnage, d'invention, d'intuition. Dans ce cas on dispose de très peu de règles formalisées pour traiter les informations. La question devient alors : création de la part de qui ? et comment ?



D'autres auteurs (dont March et Feldmann auxquels nous nous référons) précisent que, dans un contexte d'incertitude, les traitements effectués sur les informations sont plutôt du type inductif que du type déductif. Rappelons que :

- **Inductif** signifie qui procède par induction, qui résulte d'une induction. L'induction est une opération mentale qui consiste à remonter des faits à la loi, de cas particuliers à une proposition plus générale. Exemple : l'entreprise recueille et explore des informations sans idées préalables bien arrêtées, mais dans l'idée de découvrir peut-être quelque chose d'intéressant pour elle. On peut considérer qu'elle sonde, explore son environnement pour y découvrir des surprises, ou bien pour être rassurée par l'absence de surprise. (On trouvera un exemple dans la publication «**Lesca et Bruneau**» sur notre site Web).
- **Déductif** signifie conclure, décider ou trouver quelque chose par un raisonnement, à titre de conséquence. (Étymologie : latin *deducere* « faire descendre »). Exemple : l'entreprise cherche des informations dans le but de choisir entre des options, selon des préférences préalables. Elle se pose des questions précises et cherche une réponse précise. Elle sait quelle zone délimitée de l'environnement scruter pour trouver les informations.

Selon ces auteurs, les processus managériaux concernant les décisions à caractère stratégique sont plus inductifs que déductifs.

Conséquence : il ne faut donc guère s'attendre à utiliser des logiciels providentiels qui seraient disponibles sur le marché pour effectuer des traitements inductifs. En revanche le recours à l'Intelligence Collective est bien approprié, au moins sous certaines conditions que nous mentionnerons plus loin. C'est ce que suggère la **figure 1.5.3**.

#### **InterActif 153.**

Selon vous, la question de la pertinence d'une information se pose-t-elle de la même façon selon que l'on se situe dans un processus inductif ou bien dans un processus déductif ?

Plutôt Oui - Plutôt Non.

Argumentez votre réponse.

Lesca, H, Bruneau, J-M. (2002) - Veille Stratégique et expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale 6<sup>ème</sup> Forum Intelligence Économique AAAF, Menton 25-27 sept 2002.

La démarche proposée dans la méthode L.E. *SCAnning* est une démarche d'anticipation et non pas de prévision.

Daft et Weick ( ) -

March et Feldmann ( ) -

## 1.6. Anticipation.

### InterActif 16.

Faites-vous une différence entre « prévoir » (faire des prévisions) et « anticiper » ?

Oui - Non.

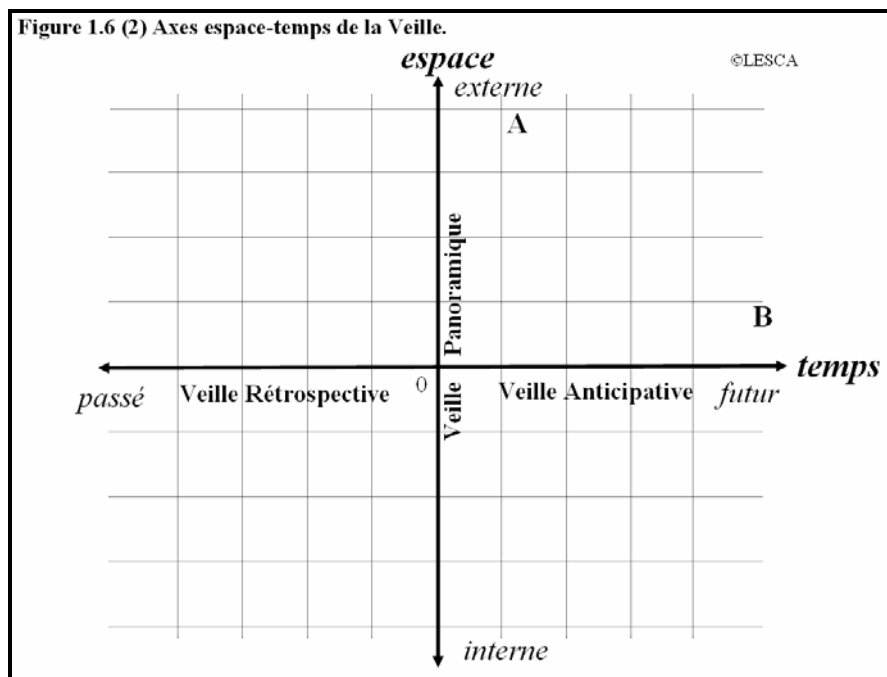
Justifiez votre réponse.

Si votre réponse = oui, vous pouvez passer à la section 1.7.

Tous les dispositifs de veille ne répondent pas nécessairement aux mêmes finalités. Ainsi que le visualise la **figure 1.6 « Axes espace – temps »** :

- certains dispositifs sont plutôt tournés vers l'extérieur de l'entreprise,
- d'autres sont plutôt tournés vers l'intérieur.

D'autre part, certains dispositifs sont plutôt tournés vers le passé (Veille Rétrospective), tandis que d'autres sont plutôt tournés vers le futur (Veille Anticipative).



Par définition, la VAS-IC est tournée vers le futur et l'anticipation sur la base de l'interprétation de certaines informations et certains signes.

N.B. Ne pas confondre prévision et anticipation :

- la prévision est principalement le calcul de tendances sur la base de données collectée durant une période passée. La prévision peut s'exprimer par une courbe intégrant la large majorité d'un « nuage de points » (par exemple 80% des points) et extrapolant dans le futur l'enseignement du passé. Les 20% des points laissés de côté sont considérés comme peu importants.
- l'anticipation s'intéressera plutôt aux 20% des points laissés de côté par les prévisionnistes, car c'est peut-être là que se trouvent les signes d'éventuelles ruptures pouvant nous intéresser.

**Conséquence 1.** La première démarche que nous faisons, en amont de l'application de la méthode L.E. *SCAnning*, est d'utiliser l'**encadré 1.6 « Quel est votre objectif ? »** et de répondre aux questions posées. Si la préférence de notre « client » est orientée vers l'anticipation d'événements non déjà observés fréquemment dans le passé, plutôt vers la détection de changements, voire de ruptures, alors notre méthode pourra se révéler bien appropriée pour la mise en place et le fonctionnement efficace d'un dispositif VAS-IC dans lequel l'Intelligence Collective jouera un rôle essentiel.

**Encadré 1.6 (2) Quel est l'objectif du futur dispositif VAS-IC ?**

**QUEL EST L'OBJECTIF ?**

- Connaître l'existant ? O - N

- Anticiper ? O - N

Si objectif = anticiper alors quelle est votre priorité :

- Chercher des tendances ? (continuités) O - N

- Chercher des différences ? (variations, changements, ruptures à la limite) O - N

Si objectif = anticiper des différences, alors nous vous orientons vers le répertoire signaux faibles et signes d'alerte précoces.

HL

**Conséquence 2.** Les informations privilégiées par la VAS-IC sont à caractère anticipatif.

**Conséquence 3.** Le traitement de ces informations relève de l'interprétation et de la Création Collective de Sens, (chapitre 5) et la Sélection Collective (chapitre 6).

Le lecteur désireux de se familiariser avec cette caractéristique pourra utiliser le « Test concernant la distinction entre informations courantes et informations anticipatives » proposé dans le **tableau 1.6**.

tableau-16-test-info-anticipatives      LESCA      30705

**Tableau 1.6. Test informations courantes et informations anticipatives (industrie de la chaussure)**

Donnez votre point de vue au sujet des informations ci-dessous en inscrivant une croix dans la case correspondant à votre réponse.

Informations proposées	Information courante	Information Anticipative
1 - Renouvellement d'approvisionnement auprès d'un fournisseur habituel.		
2 - Création d'un nouveau modèle de chaussure.		
3 - Nouveau concurrent possible provenant de la Chine.		
4 - Remplacer une machine dans notre atelier.		
5 - Se tenir au courant des nouveaux modèles de machine pour produire les chaussures.		

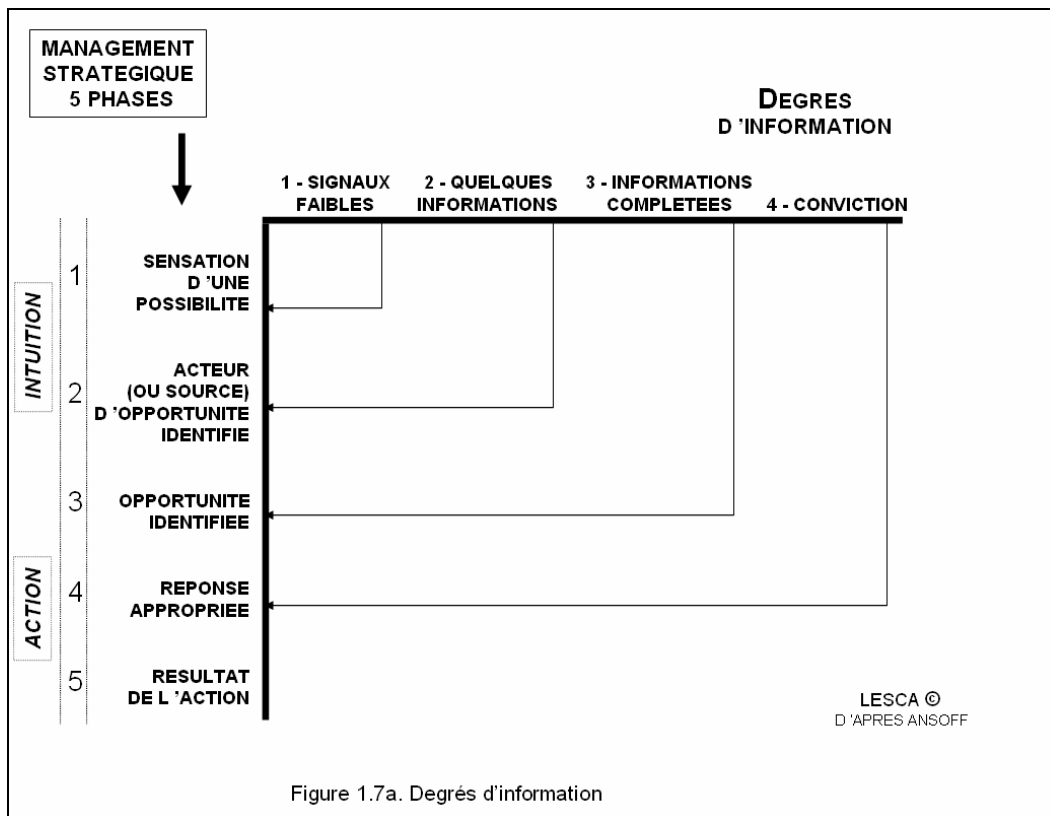
HL

## 1.7. Signal faible.

«*Weak signal* : A development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impacts on the firm. » I. Ansoff 90, p. 490.

Parmi les informations à caractère anticipatif figurent les signaux faibles. L'expression « *Weak signals* » semble avoir été introduite dans le management par I. Ansoff. La traduction littérale de *Weak signals* est signaux faibles. Cette notion, sorte de métaphore, s'avère très intéressante notamment de par son orientation vers l'anticipation et plus précisément vers l'attention portée aux éventuelles discontinuités et ruptures pouvant se produire dans l'environnement de l'entreprise.

Cependant cette notion demeure peu précise et ne constitue pas une connaissance « actionnable ». Il est clair que Ansoff attribue aux « *weak signals* » un caractère anticipatif. Selon cet auteur, en effet, ce type d'information est de nature à déclencher, chez le manager qui lui porte attention (à condition qu'il y soit effectivement sensible), une sensation que quelque chose d'important semble s'amorcer ou pourrait se produire dans l'environnement de son entreprise. Cette sensation est proche de l'intuition. (Voir **figure 1.7a**. « Degrés d'information »).



Toutefois ici, l'intuition est déclenchée par une donnée qui aura été perçue et examinée avec attention. Cette information joue le rôle de stimulus inducteur, de déclic, d'une interrogation suivie d'une réflexion. Ensuite, le manager ainsi interpellé devrait avoir le désir d'en savoir plus et d'obtenir des informations supplémentaires pour affiner sa sensation. Avant l'interpellation par un signal faible, le manager en question n'avait probablement rien demandé sur ce sujet puisque son attention n'avait pas encore été déclenchée. Il n'avait donc exprimé aucun besoin d'information, ni passé aucune commande de quelque information que ce soit à ce sujet. (Voir commentaire de la figure dans l'**encadré 1.7a**).

**Encadré 17a. (3) Commentaire de la figure 17a « Degrés d'information du manager » d'après Ansoff.**

Degré 1 - Le manager a la sensation qu'un événement pourrait s'amorcer dans l'environnement de son entreprise, ou bien que quelque chose est en train de démarrer, que ce soit du côté d'un client actuel, ou bien d'une entreprise qui pourrait être un client ; ou bien du côté d'un concurrent ; ou bien dans un domaine de la technologie ; ou bien encore dans le domaine de possibles décisions des pouvoirs publics, etc. Cette sensation est déclenchée par des petits riens, des signaux faibles.

Degré 2 - Le manager cherche alors à en savoir un peu plus. Il se procure quelques informations supplémentaires. L'examen de ces informations l'encourage à accentuer son attention. Il peut vouloir savoir « qui est derrière » le phénomène qui l'intrigue, quel acteur en est l'instigateur. Il est ainsi amené à découvrir la cause du phénomène.

Degré 3 - S'il le juge utile il va se procurer de nouvelles informations complémentaires. Cette fois il est alors en mesure de bien évaluer l'opportunité identifiée, ou bien la menace, le cas échéant.

Degré 4 - Sa conviction est acquise. Il prend une décision qu'il pense être la réponse appropriée à la situation.

Degré 5 - Plus tard il saura quel est le résultat de sa décision et de son action, et il saura aussi s'il a eu « le nez fin » dès le début.

HL

Pour rendre opératoire la notion de « *weak signals* » nous proposons les caractéristiques mentionnées dans le **tableau 1.7 « Caractéristiques d'un signal faible »**. Ce tableau est l'un des instruments de la méthode L.E. *SCAnning*.

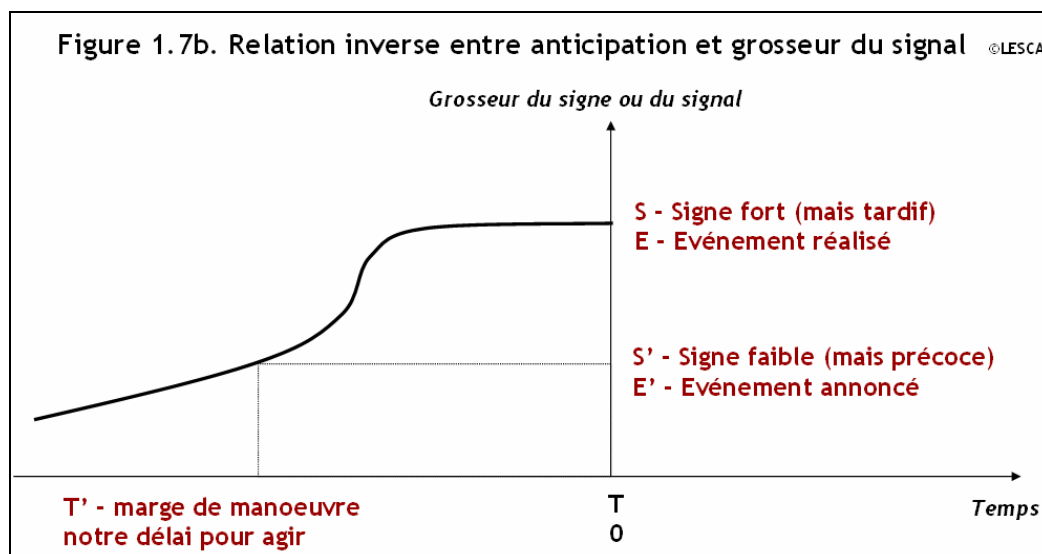
**Tableau 1.7. Caractéristiques d'un signal faible  
(selon Equipe LESCA)**

	OUI	NON
<b>Fragmentaire</b>	OUI	
Incomplet	OUI	
Incertain, fiabilité possiblement faible	OUI	
Imprécis	OUI	
Ambigu, signification apparemment faible	OUI	
Utilité apparemment faible ou nulle	OUI	
Anticipation (*)	?	?
Intentionnalité possible de la part de l'émetteur du signal	?	?
Subjectif le plus souvent	OUI	
Visibilité faible, disséminée dans une multitude de données qui «font bruit », passe inaperçue	OUI	
Aléatoire flux faible, irrégulier	OUI	
Non répétitive, Familiarité faible ou nulle,	OUI	
Saisissabilité faible, noyé dans du bruit, fugace (sensation, un mot entendu, une odeur, un goût, ...)	OUI	

Tout signal faible n'a pas nécessairement un caractère anticipatif. Mais la réciproque n'est pas vraie.

HL

Il n'est pas facile de faire comprendre à tout responsable d'entreprise qu'un « signal » peut être simultanément faible et très important. Beaucoup ont une préférence pour ce qu'ils appellent les « signaux forts ». Cette préférence est un exemple de biais cognitif (à effet négatif). Pour aider à expliquer et à visualiser la relation inverse entre faiblesse (petitesse) du « signal » et « grosseur » de l'importance, nous proposons la **figure 1.7b**.



Explication visuelle : **figure 1.7b « Relation inverse entre anticipation et grosseur du signal ».**

a) L'événement E est totalement réalisé au moment T. Il est exprimé par le signal S fort, de grosseur maximum. Il demande peu d'effort pour être capté car il s'impose presque de lui-même : en effet, l'événement E est totalement connu au temps T. Nous sommes devant le fait accompli et ne disposons d'aucune marge de manoeuvre, si nous voulons agir : il est trop tard ! Un signal fort est de peu d'intérêt.

b) L'événement E', au contraire, n'est pas encore (totalement) réalisé. Il n'est qu'amorcé au moment T'. Le signal S' qui l'annonce est relativement faible et demande plus d'effort pour être capté. En revanche, au moment T' nous disposons d'un délai de manoeuvre et nous pouvons agir au bon moment. (S') est un signal anticipatif. Il est probable que plus grand est le caractère anticipatif du signal, plus faible est le signal c'est-à-dire plus petite est sa taille d'où l'expression « *weak signal* » utilisée par I. Ansoff.

Pour plus de détail, voir sur notre site Web :

CARON-FASAN, M-L (2001) – Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73– 89.  
 LESCA, H. BLANCO, S. (2002) – Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME*, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec).

#### **Faut-il parler de « signal » ou bien de « signe » ? Intention de l'émetteur du signal.** CIFPME

Le mot "signal" sous-entend l'émission délibérée d'une information par son émetteur. Le signal est envoyé intentionnellement vers un ou plusieurs récepteurs ciblés, avec éventuellement des intentions néfastes, pour déclencher chez eux une réaction prévisible. Les exemples sont nombreux dans le domaine financier. Mais ce ne sont pas tant les signaux, dans ce sens du mot, qui nous intéressent ici. En effet, dans la plupart des cas, ce n'est pas ce que l'émetteur veut nous faire connaître, qui nous intéresse dans notre conception de la VAS-IC. Ce qui nous intéresse relève plutôt des émissions et manifestations involontaires, non délibérées, de l'auteur du changement que l'on veut anticiper. C'est pourquoi les informations qui nous arrivent d'elles-mêmes, du fait de la volonté de leur émetteur, nous intéressent relativement peu. Elles peuvent même constituer des pièges ou des leurres pour nous induire en erreur.

Le mot "signal" peut aussi sous-entendre que la théorie du signal, telle que décrite par Shannon et Weaver, est applicable aux signaux faibles de I. Ansoff. Ceci suggère qu'il serait possible d'établir des listes exhaustives de signaux à surveiller, que l'on pourrait identifier les canaux de communication sur

lesquels les trouver, définir des seuils d'intensité (de réceptivité) à partir desquels il faut se mettre en alerte. Nous verrons plus loin comment on passe d'un signe faible à un signe d'alerte précoce directement utile pour l'action des responsables d'entreprise.

**Stimulus inducteur.** Nous appelons "stimulus inducteur" une information, ou bien un signe, susceptible de produire un « déclic », d'induire une réflexion, une association d'idées, etc. dans l'esprit d'un individu ou au sein d'un groupe de personnes.

Dans notre contexte, les stimuli inducteurs sont plutôt captés (nous dirons « traqués ») sur l'environnement de l'entreprise, mais pas exclusivement. Ils peuvent également prendre naissance au sein de l'organisation.

**Sources.** Les signaux faibles et signes faibles peuvent avoir deux types d'origine (voir **encadré 1.7b** « **type de source** ») :

- les sources d'origine documentaire (publications, bases de données, etc.) et
- les sources d'origine terrain (contacts personnels, observations, toute information ayant pour origine les cinq sens de l'individu). On parle d'information d'origine « terrain ». Voir notre site : <http://www.veille-strategique.org>

La méthode L.E.SCA<sup>ning</sup> porte un intérêt tout particulier à ce second type de sources d'information « terrain ».

#### encadre-17b-source-cadrage

##### Encadré 1.7b. De quel type de source d'information parlons-nous ?

1 - Informations d'origine documentaire ?

Plutôt OUI - Plutôt NON

2 - Informations d'origine « terrain » ?

Plutôt OUI - Plutôt NON

Nous avons souligné les réponses auxquelles correspond le présent ouvrage.

HL

Pour plus de détail voir, sur notre site Web :

Lesca, H et Mancret, G. (2003) - Innovation et perception de signaux faibles sur le terrain.

Conséquence : l'une des premières démarches que nous faisons, en amont de l'application de la méthode, est d'utiliser l'**encadré 1.7b** et de répondre aux questions posées. Si la préférence de notre « client » est bien orientée vers les informations d'origine « terrain », alors notre méthode devrait se révéler bien appropriée pour la mise en place et le fonctionnement efficace d'un dispositif VAS-IC dans lequel l'Intelligence Collective jouera un rôle essentiel. Le concept de signe d'alerte précoce est approfondi au chapitre 7.

#### InterActif 1.7.

Comprenez-vous l'expression « information de terrain » ?

- Plutôt oui, je peux dire ce que c'est.
- Plutôt non, je ne comprends pas.

Si votre réponse = « Plutôt oui », alors allez à l'interActif A

Si votre réponse = « Plutôt non », alors allez à encadre-17c-information-terrain

Ansoff ( ) -



Nous appelons information « terrain », voulant dire une information d'origine terrain, une information qui a été notée par une personne à l'occasion d'un déplacement sur un lieu. Cette information peut résulter d'une observation visuelle, ou bien d'une phrase entendue, ou bien d'une sensation suite au toucher de quelque chose, ou bien d'une odeur sentie ou encore la sensation ressentie en goûtant quelque chose. Le capteur initial de l'information est donc l'un des cinq sens (ou plusieurs) de la personne en question (informations sensorielles). De plus cette information aura suffisamment frappé l'esprit cette personne pour déclencher son attention et s'inscrire dans sa mémoire, du moins dans l'instant même. Une information « terrain » résulte donc de la perception de la part d'une personne. De plus, capter une information « terrain » nécessite donc que l'on se trouve sur le lieu même (un atelier, une rue, un train, un commerce, un champ, un lac, chez des amis, dans le désert, etc.) et non pas dans son bureau.

Une information « terrain » est une information de « première main » et se distingue donc totalement d'une information d'origine documentaire, qui aurait été lue sur un média quel qu'il soit. Elle est totalement en amont d'un éventuel circuit d'information dans laquelle elle entrera peut-être ensuite, ou bien totalement en amont d'un système d'information de gestion informatisé.

Exemples :

- a) Une phrase entendue dans le train, à l'occasion d'une conversation avec une autre personne, ou même sans qu'il y ait conversation.
- b) Une phrase entendue, provenant de quelqu'un qui utilise son téléphone portable à haute voix dans un lieu public.
- c) Un bruit inattendu dans le lieu où l'on se trouve.
- d) Une odeur sentie en visitant un atelier d'un fournisseur, ou bien d'un concurrent ... ou bien dans un commerce, etc.
- e) Une sensation ressentie en touchant une matière dans un atelier, ou bien un commerce, ou bien encore un laboratoire.
- f) Un goût ressenti en portant à la bouche un liquide, ou bien un solide etc.
- g) La vue d'une mention sur un panneau dans la rue.
- h) L'observation visuelle d'un geste effectué inconsciemment par une personne « *body language* ».
- i) La perception d'un changement, ou bien que quelque chose a changé depuis la dernière fois.

Dans une entreprise, par exemple, les personnes présentes sur le terrain collectent ces informations sur le « terrain » par exemple les commerciaux, dans leurs relations et leurs contacts avec les clients, les concurrents, les revendeurs, etc. Ces informations sont toujours informelles, au départ.

« Je n'ai aucune information sur les concurrents. Bien souvent nos fournisseurs les connaissent bien, et au cours d'une conversation avec eux ils m'apprennent quelque chose que j'ignorais. Cela me met face à des situations où le manque d'information me pénalise, soit pour la négociation, soit tout simplement pour tirer plus d'informations du fournisseur. Par exemple là, je viens d'apprendre chez un fournisseur qu'un concurrent suisse rachetait un autre de nos concurrents. C'est une information très importante. » Baruchel (PMI)

Remarques importantes :

1 - La plupart du temps, nous semble-t-il, une information « terrain » peut être comparée à un **signe** qui n'a pas été produit délibérément par un émetteur, du moins pas dans une intention concernant le capteur (percepteur) de l'information. Il n'est d'ailleurs pas exclu qu'une personne émette, à son insu, d'autres signes éventuellement inconscients que ceux relevant des cinq sens classiques.

2 – Une information « terrain » ne constitue qu'un tout petit « bout d'information », la plupart du temps. Mais ce petit bout peut présenter une importance exceptionnelle pour qui sait en faire bon usage.

3 – Une information « terrain » peut apparaître à n'importe quel moment et n'importe où sans que le capteur éventuel de cette information soit préalablement averti.

**HL**

Ci-dessous c'est le dirigeant d'un hôtel qui parle avec un conseiller faisant partie d'un organisme professionnel.

Conseiller : « Début 2003, peut-être en fin février, a été publié un rapport avec des statistiques, qui devrait bien vous intéresser, pour éclairer les décisions à prendre, sur lesquelles vous vous interrogez ».

Dirigeant : « Nous avons fait, moi-même et plusieurs confrères avec qui nous parlons souvent, des observations concernant le changement de comportement des familles qui sont l'essentiel de nos clients. Les choses changent vite en ce moment.

Conseiller : « Justement les statistiques dont je vous parle devraient bien vous renseigner ».

Dirigeant : « Ce sont les statistiques de la saison qui vient de se terminer ?

Conseiller : « Non, l'année de référence de l'étude est 2001. »

### Questions

1 – Quelles réflexions vous inspire la conversation ci-dessus ?

Oui - Non

Justifiez votre réponse

2 – Les deux personnages sont-ils sur la même « longueur d'onde » ?

Oui - Non

Justifiez votre réponse

3 – Les deux types d'information mentionnés par les deux personnages présentent-ils les mêmes caractéristiques.

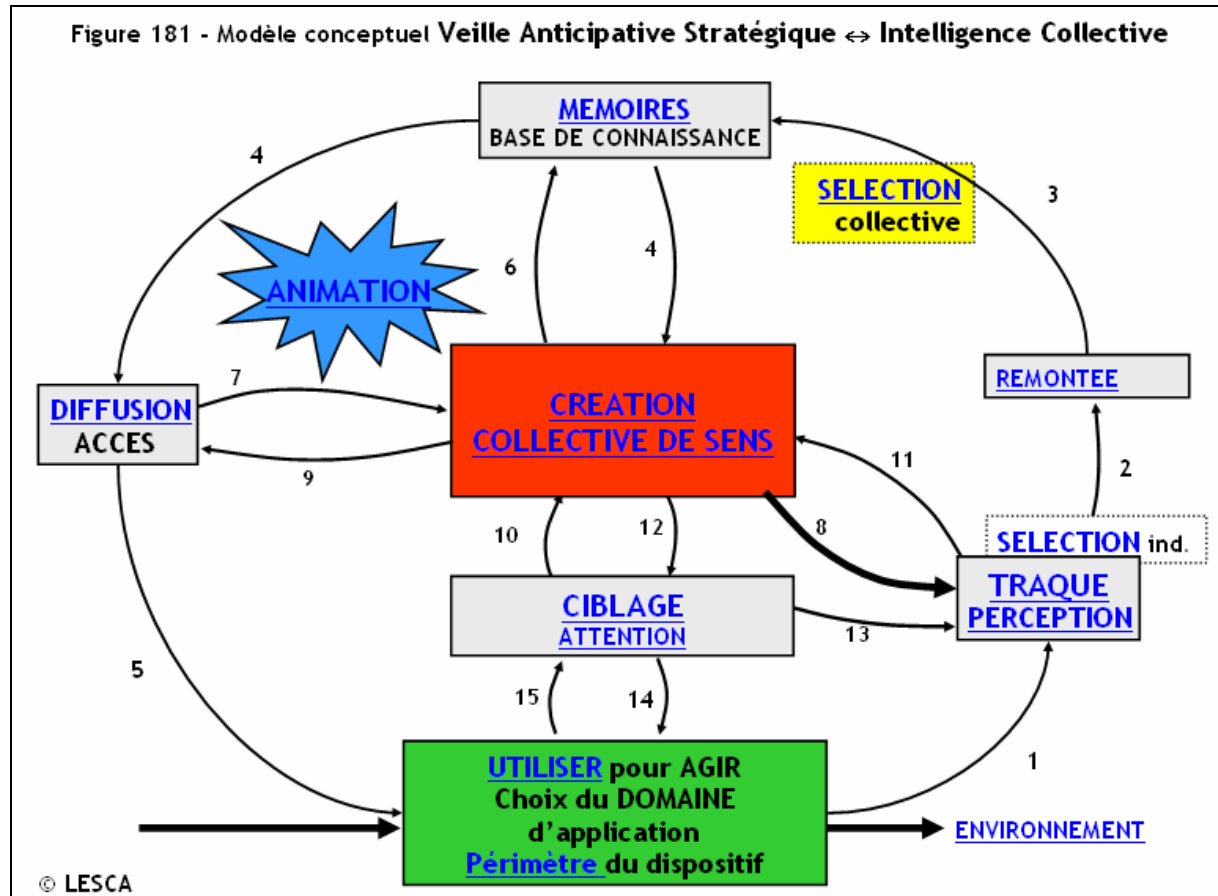
Oui - Non

Justifiez votre réponse

**HL**

## 1.8. Méthode L.E.SCAnning®

**1.8.1. Modèle conceptuel de la méthode.** La méthode L.E.SCAnning a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement toutes les caractéristiques présentées ci-dessus (anticipation, types d'informations anticipatives, création collective de sens et interprétation collective des informations à sélectionner, large recours aux connaissances tacites des participants au dispositif VAS-IC, etc.). La **figure 1.8.1** visualise les fonctions essentielles d'un dispositif VAS-IC. Le cœur de la méthode, la Création Collective de Sens est placé symboliquement au centre de la figure.



### Commentaire de la figure 1.8.1.

La figure peut être présentée en partant de n'importe quel point d'entrée, étant donné qu'elle représente un système avec boucles rétroactives. Le nombre de flèches mentionnées sur la figure ne doit pas impressionner outre mesure le lecteur : il est plutôt symbolique. Commençons par le bloc concernant l'utilisation et l'utilité de la Veille Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC), c'est-à-dire par la finalité de l'ensemble du dispositif

**a) Utiliser pour agir.** Ce bloc signifie que l'on choisit quelle activité de l'entreprise (ou quel processus créateur de valeur de l'entreprise) devra être renforcé par la VAS-IC : c'est ce que nous appelons le domaine de la VAS-IC. En découlera la délimitation, ou encore le périmètre du dispositif à mettre en place, en accord avec le Comité de Pilotage du projet VAS-IC. Cette partie du modèle et sa mise en œuvre font l'objet du chapitre 2.

**b) Création collective de sens.** L'objectif fondamental d'un dispositif VAS-IC est la transformation d'informations sur l'environnement de l'entreprise, et de signes faibles en particulier, en **forces motrices pour l'action des managers**. C'est pourquoi le bloc correspondant est situé au centre de la figure 1.8.1. Pour effectuer cette transformation nous proposons la création collective de sens à partir d'informations dont nous avons indiqué les caractéristiques plus haut.

Définition : La « création collective de sens » est l'opération collective au cours de laquelle sont créés de la connaissance et du « sens ajouté », 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 collectif, ainsi que entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise. Elle fait partie de l'Intelligence Collective. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions plausibles (hypotheses) devant déboucher sur des actions concrètes. Cette opération est aussi de la création de connaissance (Revoir **encadré 1.5.1 « données versus connaissance »**). Cette partie du modèle et sa mise en œuvre font l'objet du chapitre 5.

**c) Ciblage.** Les informations utilisées pour la création collective de sens auront été, préalablement, captées (nous dirons traquées) dans une partie de l'environnement de l'entreprise. La délimitation de cette partie est appelée ciblage de la VAS-IC. Dans notre méthode le ciblage doit être une opération collective dont le résultat est appelé « cible ». Une cible est évolutive dans le temps. C'est sur cette cible que les membres du périmètre du dispositif VAS-IC devront porter leur attention en priorité (mais non pas de façon exclusive). Plusieurs auteurs ont souligné que l'attention est une ressource très peu abondante au sein des organisations : il faut donc l'utiliser de la meilleure façon et c'est bien l'un des buts du ciblage. Un autre but est de soutenir le processus d'intelligence collective. Cette partie du modèle et sa mise en œuvre font l'objet du chapitre 4 (En effet, en « régime de croisière » le ciblage est un préalable à la création collective de sens).

**d) Traque.** Le mot « traque » est une autre façon de désigner le captage, la recherche active, des informations et des signes sur l'environnement ciblé de l'entreprise. Nous expliquons le choix de ce mot au chapitre 6. Ce chapitre traitera de plusieurs questions connexes, à savoir :

- le choix et la nomination des personnes (les traqueurs) pressenties pour traquer les informations ;
- l'affectation des personnes aux sources désignées dans la cible ;
- l'opération de traque proprement dite ;
- la remontée des informations vers les mémoires et la mise en commun de ces informations ;
- la mise en condition et la formation des traqueurs.

**e) Sélection.** Les informations traquées sur l'extérieur de l'entreprise pourraient être trop nombreuses et en grande partie inutiles (donc nuisibles) si elles ne faisaient pas l'objet d'une sélection méthodique fondée sur des critères précis et explicites. Dans notre méthode nous proposons une sélection en deux phases cohérentes avec le concept d'Intelligence Collective :

- une sélection individuelle, réalisée par chacun des traqueurs ;
- une sélection collective, dans certaines circonstances et selon certaines modalités que nous précisons au chapitre 7.

**f) Mémoires.** Ce mot (au pluriel) désigne toutes les formes de mémoire où peuvent se trouver des informations :

- mémoire formelle unique ou bien mémoires formelles multiples, reliées entre elles ou non ;
- mémoires informelles dans la tête des individus.

Compte tenu des caractéristiques des informations que nous avons mentionnées plus haut, la mise en collectif des informations est une condition nécessaire à l'Intelligence Collective. En effet, chaque individu n'ayant que des fragments d'une information incomplète, et de plus incertaine, le salut ne peut venir que du rapprochement et du croisement des divers fragments détenus par les uns et les autres. Encore faut-il savoir quels fragments sont détenus, détenus par qui, et comment accéder à ces fragments. Un stockage formalisé et centralisé n'est pas forcément indispensable, surtout dans le cas d'une PME-PMI. Mais il faut tout de même être en mesure de savoir « Qui connaît Quoi ». Nous touchons ainsi à un aspect de la gestion des connaissances, fussent-elles des connaissances tacites. Ces questions font l'objet du chapitre 8 « Mémoires et mise en collectif des informations. »

**g) Remontée.** C'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :

- les utilisateurs potentiels des informations ;
- la personne (ou les personnes) chargée(s) de mémoriser les informations sous une forme appropriée.

Le mot « remontée » n'a pas une connotation hiérarchique. Les problèmes à résoudre pour organiser et faire fonctionner la remontée des informations sont évoqués dans le même chapitre 8. En un sens, la remontée des informations pourrait être ressentie comme étant une dépossession, voire une spoliation, par les traqueurs. Ce ressenti pourrait être un facteur d'échec sévère du dispositif VAS-IC.

C'est pourquoi il faut également résoudre la question suivante « Quel(s) retour(s) pour les traqueurs ? ».

**h) Diffusion.** L'organisation des retours aux traqueurs fait l'objet du chapitre 9. C'est l'opération par laquelle une personne (l'animateur par exemple) fournit « quelque chose » à « quelqu'un » :

- à « quelqu'un » c'est-à-dire à un utilisateur potentiel du « quelque chose » qu'on lui envoie (ou auquel on lui donne accès). Cet utilisateur potentiel pourra être un traqueur, notamment mais pas uniquement, il y en a beaucoup d'autres. C'est une condition nécessaire au bon fonctionnement du dispositif VAS-IC que les traqueurs soient stimulés et récompensés de leurs contributions ;

- le « quelque chose » peut être divers : une information nouvelle, un commentaire, une connaissance utile pour l'action et résultant d'une séance de création collective de sens à laquelle n'aurait pas participé le « quelqu'un ».

**h) Animation.** Le dispositif VAS-IC ainsi présenté et visualisé à la **figure 1.8.1** ne fonctionnera pas de lui-même. Etant donné que les personnes y jouent un rôle central, le facteur humain est décisif. Et le dispositif doit être (c'est une condition validée) animé par une personne (ou plusieurs selon le cas). Les spécificités de la tâche d'animation, l'organisation de cette tâche et la formation des animateurs font l'objet du chapitre 3 (car la nomination de l'animateur/chef de projet VAS-IC peut être l'une des premières étapes de la mise en place du dispositif). L'une de ces tâches est la mesure des performances du dispositif VAS-IC, elle fait l'objet du chapitre 10.

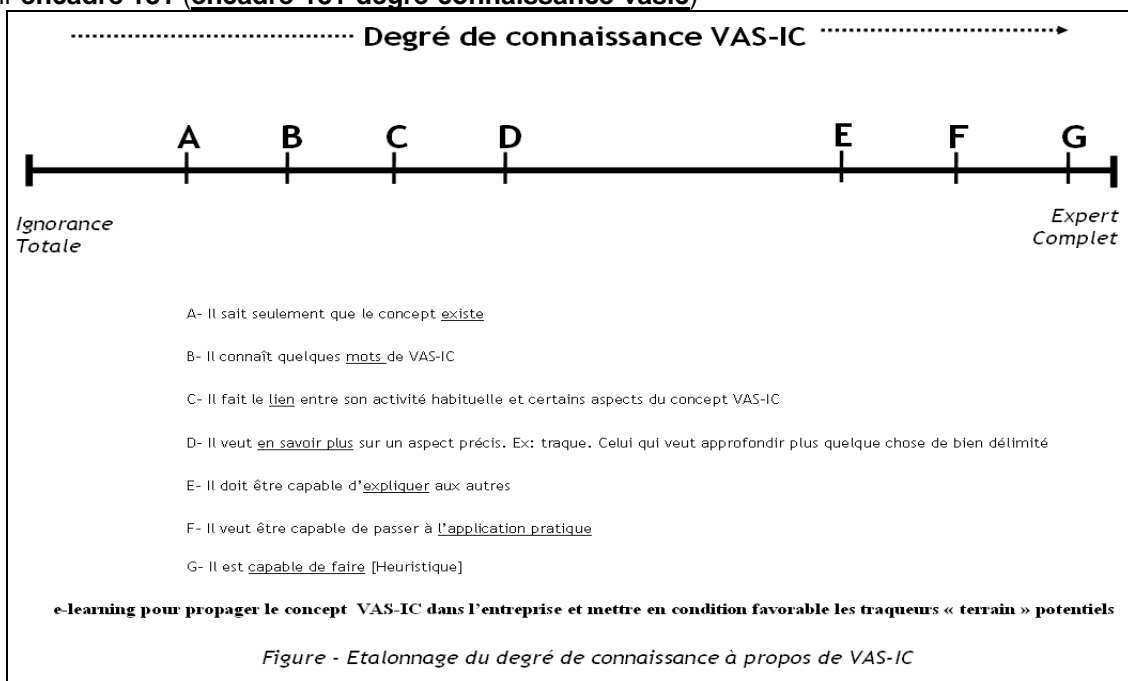
Les nombreuses flèches de la figure 1.8.1 visualisent le fait que le processus de fonctionnement du dispositif VAS-IC est aussi un processus d'apprentissage collectif c'est-à-dire un « processus d'interactions sociales qui a pour projet et/ou résultat la production de nouvelles connaissances organisationnelles » (Ingham 2003).

Exemple concret de dispositif VAS-IC ainsi que des difficultés que l'on a rencontrées à cette occasion. Voir sur notre site Web la publication :

Caron-Fasan, M-L Lesca, H. (2001) – Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire. *Actes du Colloque Stratégie de Croissance des Jeunes Entreprises de Haute Technologie*, CERAG –CNRS et CERAM, Grenoble, oct., 25 p.

L'application de la méthode L.E.SCAning doit être adaptée à l'interlocuteur (ou les interlocuteurs) auquel on s'adresse et à l'état de ses connaissances en VAS-IC.

Voir **encadré 181 (encadre-181-degre-connaissance-vasic)**



## **Encadre-181b-notre-offre**

### **Notre offre**

- 1 - Présentation du projet devant le Comité de Direction (environ 1 h 30). [Seance-B-index](#)
- 2 - Aide à la désignation du futur chef de projet (en interne).
- 3 - Formation du chef de projet (2 à 3 jours).
- 4 - Participation à certaines séances de travail collectif, en aide au chef de projet (dont les premières séances de création collective de sens).
- 5 - Accompagnement du chef de projet durant la période de mise en place du dispositif de veille Anticipative Stratégique.
- 6 - Sur demande, fourniture d'un Guide méthodologique de la méthode L.E.*SCAnning* adapté au terrain.

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

HL

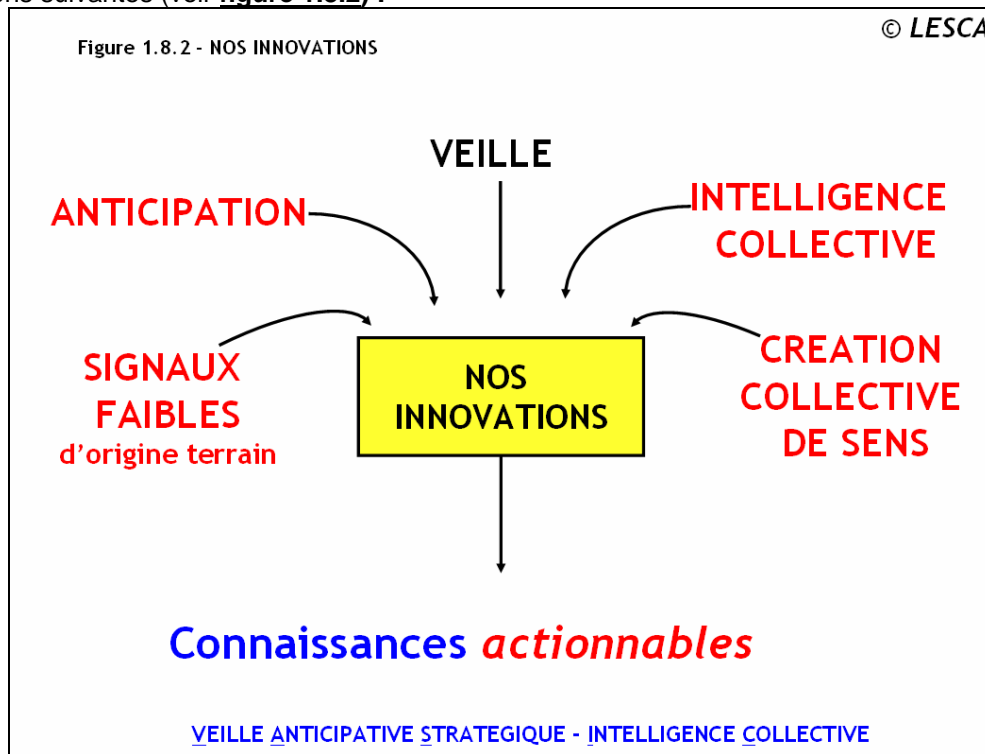
## Tableau-181-planning-indicatif

Tableau du planning indicatif. Professeur LESCA 31024 (il dérive de la méthode L.E.SCA<sup>®</sup>)

0 - Première séance exploratoire de travail avec le noyau de l'équipe de projet Veille
Période intercalaire en attendant la signature du contrat d'accompagnement
<b>1 - Présentation du concept et de la méthode devant un Comité de Direction.</b>
Constitution du Comité de Pilotage. Première ébauche du Périmètre du dispositif.
<b>2 - Validation du Comité de pilotage puis</b> <b>Séance de construction de la Cible-1 sans aucune limitation ni des Acteurs de l'environnement, ni des thèmes envisagés.</b> <b>Exploitation des études faites antérieurement à la Société X (récupération de l'existant)</b>
Consultation des membres du périmètre afin d'améliorer la Cible. Recueil des toutes les observations formulées. Recueil d'éléments qui permettront ensuite de prioriser les Acteurs de l'environnement et les Thèmes de la Cible de démarrage.
<b>3 – Séance de construction définitive de la Cible-2.</b> <b>Hiérarchisation des Acteurs de l'environnement pour arriver à une douzaine ( ?) et des Thèmes, pour arriver à une douzaine ( ?).</b> <b>Préparation de la demande de collecte d'informations, qui sera adressée aux traqueurs pressentis.</b>
Diffusion de la Cible de démarrage, auprès des membres du Périmètre. Construction de la liste des Traqueurs pressentis pour faire partie du Périmètre du dispositif. Distribution de la demande de collecte d'informations aux traqueurs pressentis Stimulation et encouragement des traqueurs pressentis pour leurs recherches d'informations.
<b>4 – Sélection-1, collective, des informations collectées et apportées par les traqueurs pressentis.</b> <b>Formation des traqueurs, au cours de la séance.</b> <b>Apprentissage collectif des critères de sélection des informations VAS-IC.</b> <b>Repérage des traqueurs qui se révèlent de style cognitif inapproprié (analytique).</b> <b>Mise en route d'une nouvelle recherche d'informations qui seront utilisées lors de la séance suivante (5).</b> <b>Présentation du support « Fiche de Captage » des informations</b>
Construction de la liste « définitive » des traqueurs qui feront partie du Périmètre du dispositif VAS-IC. (environ une douzaine) Stimulation et encouragement des traqueurs dans leur collecte d'informations. Préparation d'un moyen de stockage centralisé des informations recueillies
<b>5 – Sélection-2, collective, des informations collectées et apportées par les traqueurs pressentis.</b> Suite de la Formation des traqueurs « définitifs ». Exploitation collective des fiches de captage qui auront été apportées en séance.
Choix d'un ordre du jour pour la prochaine séance qui sera « Création de sens ». Constitution du CODEXI ad hoc (Comité d'exploitation des informations). Environ 8 à 10 personnes au maximum.
<b>6 – Création de sens-1.</b>
Choix d'un ordre du jour pour la prochaine séance qui sera « Création de sens ». Constitution du CODEXI ad hoc (Comité d'exploitation des informations). Environ 8 à 10 personnes au maximum.
<b>7 – Création de sens-2.</b> <b>Présentation des résultats « significatifs » au Comité de Pilotage du projet</b>
.Choix d'un ordre du jour pour la prochaine séance qui sera « Création de sens ». Constitution du CODEXI ad hoc (Comité d'exploitation des informations). Environ 8 à 10 personnes au maximum.
<b>8 – Création de sens-3.</b> <b>Présentation des résultats « significatifs » au Comité de Pilotage du projet. Recueil de ses réactions et suggestions.</b>
<b>9 – Organisation de la diffusion des informations et de la Mesure des résultats obtenus.</b>
HL.

### 1.8.2. Conclusion : nos innovations.

Comparée à d'autres méthodes, nous pensons que la méthode L.E.SCAnning se différencie par les innovations suivantes (voir **figure 1.8.2**) :



- a) Elle est principalement dédiée à l'**anticipation** (et non pas à la prévision) d'événements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise et de présenter une grande importance pour elle.
- c) Elle privilégie les informations de type « signal faible » et, plus encore « signe faible » sans négliger les autres types d'information.
- d) Elle porte l'attention sur les informations « de terrain » en priorité : informations d'origine sensorielle pour la plupart, qui sont aussi des informations originaires informelles, résultant d'interactions avec l'environnement extérieur..
- e) Ces informations ont pour **caractéristiques** d'être : fragmentaires, incomplètes, incertaines (fiabilité), imprécises, ambiguës et d'une utilité non évidente à priori.
- f) La méthode principale de traitement des informations est le **Création Collective de Sens**, outillée d'un ensemble d'heuristiques en constant enrichissement. L'interprétation collective et l'induction collective jouent un rôle essentiel.
- g) La méthode L.E.SCAnning vise finalement à amorcer et à pérenniser l'**Intelligence Collective** au sein de l'entreprise (ou de tout autre organisation).
- h) Les membres du dispositif VAS-IC ne sont **pas des spécialistes de l'information**. Ce sont des personnes dont l'activité principale n'est pas la Veille. Ils contribuent au dispositif à la marge de leurs activités habituelles mais de façon cependant **essentielle** pour l'Intelligence Collective. (Voir l'**encadré 1.8.2a «type de dispositif de veille»**). Chaque intervenant est susceptible de jouer plusieurs rôles, tour à tour, dans le dispositif. Pour dissiper toute confusion nous n'utilisons jamais le mot « veilleur » (**encadré 1.8.2b**)
- i) Elle est basée sur les séquences Expérimentation puis Evaluation (mesure des résultats). La durée de l'expérimentation doit être brève : de quelques semaines à trois ou quatre mois.



Encadre-182a-type-dispositif-interactif (5)      LESCA      30705  
**Quel type de dispositif de Veille envisageons-nous ?**

**1 - Dispositif de Veille**

**Reposant sur un service (une cellule ?).**

**Composé de quelques personnes spécialistes de l'information, dédiées à plein temps pour la plupart, devant répondre aux questions posées par les dirigeants, au coup par coup (déclenchées par des demandes de l'intérieur), attentives sur commande à l'environnement, sans responsabilité managériale dans l'entreprise, remettant les résultats de leur veille à une autre instance pour fin de décision.**

**Plutôt OUI   -   Plutôt NON**

**2 - Dispositif de Veille**

**Reposant sur un réseau de personnes dont des managers, dont l'activité principale (métier) est tout autre que l'information, interpellées par des signaux et par des signes de leur environnement de travail au rythme où ces signes sont captés, attentives en continu à l'environnement (informations de terrain).  
Ayant des responsabilités au sein de l'entreprise.**

**Plutôt OUI   -   Plutôt NON**

**HL**

LESCAnning® ©LESCA 30614 encadre-182b-veilleur-cadrage

**Encadre 1.8.2b. Si vous employez le mot « veilleur », de qui voulez-vous parler ?**

1 - Du « découvreur » de l'information (traqueur) ?

O                      N

2 - De l'utilisateur (potentiel) de l'information (décisionnaire)?

O                      N

3 - De l'animateur du dispositif collectif ?

O                      N

4 - Du « créateur de sens » ?

O                      N

5 - Du stockeur des informations ?

O                      N

6 - Autre ?

InterActif. Vous-même, où vous situeriez-vous sur le modèle de la figure 181 ? Quel(s) rôle(s) joueriez-vous ?

**HL**

Le lecteur intéressé par les applications et les retours d'expérience de notre méthode pourra se reporter à la publication :

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.

**Encadre-182c-phr-satisfaction 30928**

©LESCA

Encadré 182c. Expressions de satisfaction  
à l'égard de la méthode L.E. SCAnning.

1 - « Lorsque l'on m'a désignée pour m'occuper du projet Veille Stratégique, ça m'a fait peur... Je voyais cela comme une pieuvre... Je ne voyais pas par quel bout l'attraper et qui faire. Vous nous avez fait découvrir qu'il y a une façon très simple de faire... et en très peu de séances. » (Marion)

2 - « Un premier résultat encourageant.

Nous avons utilisé votre méthode Puzzle pour y voir clair au sujet de la stratégie du concurrent C dans le domaine D. Nous en avons déduit une hypothèse au sujet de sa stratégie. C'est la première fois que nous faisons une telle démarche.

Quelques semaines après, le concurrent C a lâché une information qui nous a permis de valider notre hypothèse et de la compléter. Nous sommes sur la bonne voie. » (Diane)

3 - « Bilan de séance création de sens.

« En 3 heures de temps vous êtes arrivés à des résultats très voisins de ceux du groupe de travail IRMA, que IRMA a durés plusieurs mois.

Vous avez travaillé avec beaucoup moins d'informations et, de plus, vous avez la traçabilité de vos travaux collectifs. C'est une bonne amorce d'intelligence collective. Vous avez fait émerger plusieurs propositions qui pourront être remontées à la Direction Générale. » (Michon, Delorme)

HL

**Encadre-182d-autres-methodes****Raquel 30926 – voir à la page suivante.**

S'ouvre maintenant la vaste question : Comment faire ? C'est le but des chapitres suivants que de proposer des réponses en offrant des « connaissances actionnables » c'est-à-dire des connaissances utiles pour l'action.

**1.8.3. Conditions initiales recommandées pour l'application de la méthode L.E. SCAnning®.**

1. Le point de rattachement de la VAS-IC doit être clairement identifié. C'est une condition nécessaire pour l'évaluation des résultats le moment venu.

2. Le périmètre du dispositif doit être plutôt réduit, du moins au démarrage du projet.

3. La portion de l'environnement, ou Cible, mis sous VAS-IC doit être plutôt réduite, du moins au démarrage du projet.

4. La Cible doit inclure des Acteurs extérieurs clairement identifiables, nommables, et en nombre limité, du moins au démarrage du projet.

5. Le périmètre du dispositif VAS-IC doit inclure des membres de compétences variées, notamment des traqueurs « de terrain ».

HL

## 2 - L'écoute anticipative de l'environnement via l'obtention d'informations

La notion d'**écoute anticipative** est attachée à l'idée de fournir des éclairages sur **l'environnement futur de l'entreprise** (Gilad et Gilad, 1988 ; Lesca, 1994) et non pas sur le passé ou le présent. L'objectif est de détecter de manière précoce des menaces et des opportunités liées aux actions entreprises par les acteurs de l'environnement. Il ne s'agit pas de réaliser des analyses des tendances ou des extrapolations du passé, mais d'accepter l'utilisation d'informations tournées vers le futur et vers l'extérieur de l'entreprise (Blanco, 1998, p.6), ou son environnement extérieur.

L'écoute anticipative de l'environnement représente la nature même d'un processus de Veille Stratégique dans le sens 'anticipatif' tel que nous le préconisons dans l'équipe dirigée par le Professeur Lesca (<http://www.veille-strategique.org>).

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de 'Veille Stratégique' ou les termes anglais voisins, tels que *Environmental Scanning*, *Competitive Intelligence System*, *Strategic Scanning*. Citons quelques uns:

Auteur	Définitions
Aguilar (1967) p.521	Strategic scanning refers to the acquisition of information about events, trends and relationships in an company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action, in identifying and understanding strategic threats and opportunities.
Hambrick (1981)	Environmental scanning is an important process of strategic management that constitutes the first link in the chain of perceptions and actions, which permit an organization to adapt to its environment.
Stoffels (1982) p.5	Environmental scanning is a methodology for coping with external social, economic and technical issues that may be difficult to observe or predict but that cannot be ignored and will not go away. It seeks to identify emerging situations hazards and opportunities that are environmentally caused and that may be very difficult for the manager or his organization to internalize. It deals with issues that do not lend themselves to self-centred or unilateral definition or solution but that inexorably may influence the organization's growth, performance, success and survival.
Farh (1884) p.198	Environmental scanning is the process by which individuals learn of events or trends outside their organization.
Gilad et Gilad (1986) p.53	Business Intelligence is a process: its input is new data about the external environment; its end result is intelligence.
Smeltzer et al (1988), p.55	As a component of planning, environmental scanning is defined as gathering and interpreting pertinent information and introducing the results into the organizational decision process.
Fuld (1994)	The means by which one uses intelligence as a powerful weapon in the conquest of competitive advantage and he defines intelligence as information analyzed which helps to make a strategic and tactical decision
Bernhardt (1994), p.13	Competitive intelligence is at once both a process and a product, rooted firmly in the notion that increased understanding of competitor's strengths and weaknesses, leads to more effective strategy formulation.
Wheelen et Hunger (1995)	The purpose of environmental scanning is to identify an early opportunity for seeking new directions for he company as well as to identify threats to know about the barriers to the corporate strategic decisions.
Herring (1997)	The CI system is the organizational process of collection and analysis of Information, which turns, is disseminated as intelligence to the users to end decision making with the objective of generating or maintaining competitive advantages. It is intelligence as external and internal knowledge of the organization applied to decision -making process at the strategic and tactical levels.
Choo (2002) p.84	Environmental scanning is the acquisition and use of information about events, trends, and relationships in an organisation's external environment, the knowledge of which would assist management in planning the organization's future course of action.

Pour notre recherche, retenons la définition proposée par Lesca dans les années 80 et qui a été affinée par la suite : « *La Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VAS-IC) est, rappelons le, un processus collectif, proactif et continu, par lequel des membres de l'entreprise traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire, dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Son objectif est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts* » (Lesca, 2003).

Puisque notre travail s'insère dans le but de l'écoute anticipative de l'environnement, nous présentons dans ce qui suit une voie pour élargir et enrichir la **méthode L.E.SCanning®**, qui constitue le cœur des travaux de notre équipe au sein du laboratoire CERAG umr 5820 CNRS qui nous a accueillie pour effectuer notre recherche.

## 2.1. La méthode L.E.SCanning® pour la VAS-IC

Par définition, la VAS-IC et le dispositif qui la supporte sont tournés vers l'environnement **extérieur** de l'entreprise, un peu à la façon d'un radar. Ils sont aussi tournés vers le **futur** et l'anticipation sur la base de l'**interprétation** de certaines informations et certains signes. Par 'anticipation' nous voulons dire la détection de changements, voire de ruptures. La VAS-IC étant orientée vers l'anticipation, le type d'informations privilégiées est celui d'**informations potentiellement anticipatives**.

La VAS-IC est un **processus** transverse, qui implique, dans l'entreprise, de nombreux **intervenants**, possédant des **compétences diverses et complémentaires**, et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires. Il est aussi un **processus récursif** : la collecte puis l'exploitation des informations peuvent mener l'entreprise à prendre des décisions et à interagir avec l'environnement, mais elles conduisent également, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement.

C'est aussi un **processus continu, dynamique et évolutif** au sein duquel de nouvelles informations sont en permanence nécessaires. Il s'agit là d'un processus d'apprentissage organisationnel (Choo, 1999) collectif et de management des connaissances (Caron-Fasan et Farastier, 2003). Il s'agit également, comme le suggère Weick (2002), de prêter une **attention particulière** aux choses, valeurs, faits ou questions que nous risquons de négliger.

Dans le cadre de notre laboratoire CERAG-CNRS, depuis déjà plus de 20 ans, le Professeur Lesca et ses collaborateurs travaillent sur une méthode qui englobe tout le processus de mise en place d'un dispositif d'**écoute anticipative de l'environnement**.

C'est la **méthode L.E.SCanning®**, conçue, réalisée et validée dans la perspective de prendre en compte la plupart des caractéristiques d'un tel processus complexe. La figure ci-jointe visualise les principales fonctions, et le tableau ci-dessous résume les principaux différentiels de la méthode.

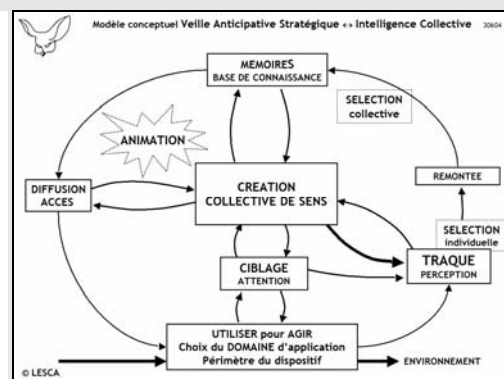


Figure 1 : La méthode L.E.SCanning®

Les principaux différentiels de la méthode L.E.SCanning®
Tourné notamment vers le futur et l'anticipation explicitement.
Pour nous l'environnement est constitué d'acteurs décideurs nommés (et non pas d'objets statistiques).
Intérêt pour les signaux (signes) faibles explicitement.
Mode ALERTE principalement (mode commande accessoirement). Si alerte, c'est le traqueur qui est l'élément déclencheur, c'est lui qui alerte sa hiérarchie.
Fréquence de Veille en continu, de préférence.
Particulière attention aux traqueurs de terrain.
Attention spéciale pour les sources relationnelles et informations de première main.
Notre « client » ce n'est pas spécifiquement le directeur de la stratégie, c'est tout décideur.
Nécessité de transformer les signaux (signes) faibles en forces motrices pour les managers explicitement.
Pour arriver à faire cette transformation, intérêt porté à la création collective de sens, explicitement.
Pour que ceci soit possible, proposition de la méthode Puzzle®
Souci de l'efficacité (évaluation/mesure) des résultats explicitement.
Produire des connaissances actionnables, c'est-à-dire utiles pour l'action.

Tableau 1 : Les principaux différentiels de la méthode L.E.SCanning®

L'encadré ci-dessous rappelle, succinctement, chacun des sous-processus de la méthode L.E.SCanning®:

**UTILISER pour AGIR** : C'est l'ensemble des opérations par lesquelles les informations et la

<p>connaissance résultant de la création collective de sens sont effectivement utilisées pour l'action. Il s'agit du passage de la connaissance à l'action ou encore du savoir au faire. Au départ, il faut faire le choix de l'activité (domaine de l'entreprise) qui devra être renforcée par la VAS-IC. En découlera la délimitation, ou le périmètre du dispositif à mettre en place.</p>
<p><b>CIBLAGE</b> : Il s'agit de délimiter la partie de l'environnement que l'entreprise veut mettre sous surveillance active, de façon prioritaire et évolutive. La cible, régulièrement mise à jour, est constituée d'acteurs de l'environnement extérieur, et de thèmes. Le concept d'acteur désigne une personne susceptible de faire des actions ou de prendre des décisions pouvant avoir un impact sur le devenir de notre entreprise. Le ciblage est une opération collective réalisée par le comité de Pilotage du projet VAS-IC, en cohérence avec les traqueurs qui seront sollicités pour recueillir les informations.</p>
<p><b>TRAQUE</b> : C'est l'opération volontariste et proactive par laquelle des membres de l'entreprise se procurent, ou produisent, ou provoquent, ou font émerger des informations à caractère anticipatif. A la base, le choix de ce mot traque signifie que les informations de Veille Anticipative Stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, pour les percevoir, il faut faire l'effort proactif d'aller au-devant des informations légalement accessibles et/ou de <b>provoquer</b> légalement des informations qui n'existent pas a priori. Dans notre approche, les personnes choisies ne sont pas des traqueurs à plein temps mais des personnes qui ont d'autres activités à titre principal.</p>
<p><b>SÉLECTION</b> : Les informations traquées sur l'environnement de l'entreprise pourraient être trop nombreuses et en grande partie inutiles si elles ne faisaient pas l'objet d'une sélection méthodique fondée sur des critères précis et explicites. La sélection est donc l'ensemble des opérations de sélection des informations de veille devant alimenter l'Intelligence d'Entreprise. La particularité de la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup><sup>®</sup> est d'insister particulièrement sur le caractère anticipatif des informations et des signes d'alerte précoce. La méthode propose d'abord une sélection individuelle, réalisée par chacun des traqueurs, puis une sélection collective.</p>
<p><b>REMONTÉE</b> : C'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers les utilisateurs potentiels des informations et vers les personnes chargées de mémoriser les informations sous une forme appropriée. Le mot « remontée » n'a pas une connotation hiérarchique. En un sens, la remontée des informations pourrait être ressentie comme étant une dépossession, voire une spoliation, par les traqueurs.</p>
<p><b>MEMOIRES</b> : Les informations recueillies doivent être mémorisées afin d'être fiabilisées et exploitables, visant aussi la mise en collectif des informations. Elle désigne toutes les formes de mémoire où peuvent se trouver des informations : mémoires informelles dans la tête des individus et mémoires formelles uniques/multiples, reliées entre elles ou non. La mémorisation se rapproche d'une base de connaissance, compte tenu du fait que sont stockées les informations ainsi que les interprétations individuelles et collectives qui leur sont associées à l'issue des nombreuses interactions.</p>
<p><b>CREATION COLLECTIVE DE SENS</b> : C'est l'opération collective au cours de laquelle sont créés de la connaissance et du « sens ajouté », à partir de certaines informations qui jouent le rôle de <i>stimuli inducteurs</i>, et au moyen d'interactions entre les participants à la séance de travail collectif, ainsi que entre les participants et les diverses mémoires (tacites et formelles) de l'entreprise. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions concrètes. L'objectif est la transformation de signes faibles en forces motrices pour l'action des managers. Cette phase fait penser à la construction d'un puzzle, mais construction qui serait collective et sans « modèle » à reproduire : le « modèle » (ou les modèles) émergeant des interactions collectives.</p>
<p><b>DIFFUSION/ACCES</b> : C'est l'ensemble des opérations grâce auxquelles une information nouvelle (un commentaire, une connaissance utile pour l'action, etc.) parviennent aux personnes (un utilisateur potentiel) qui sont censées les utiliser, y compris les traqueurs pour la part qui les concerne et qui les motive.</p>
<p><b>ANIMATION</b> : Le dispositif VAS-IC ne fonctionnera pas durablement de lui-même. Etant donné que les personnes y jouent un rôle central, le facteur humain est décisif. Et le dispositif doit être animé par une (ou plusieurs) personne(s).</p>

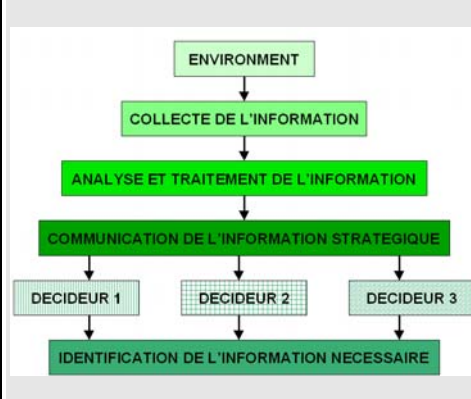
Tableau 2: Les sous-processus de la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup><sup>®</sup>

Nous expliciterons dans la section 2.3 notre focus par rapport à la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup><sup>®</sup>.

## 2.2. D'autres modèles liés à la veille stratégique ou l'écoute de l'environnement

De nombreux auteurs ont proposé des méthodes ou des modèles pour la réalisation de veille stratégique ou écoute de l'environnement, aussi appelée surveillance de l'environnement. Dans le tableau qui suit, nous en présenterons quelques unes. Nous positionnerons ces propositions à la lumière de notre méthode, pour pointer les différences, complémentarités ou proximités. Nous pointerons aussi, lorsque ce sera pertinent, l'originalité (les différences) de la méthode issue de notre laboratoire.

**Processus de surveillance de l'environnement (Thiétart, 1984, p.98)**



\* Thiétart : Cet auteur n'avait pas pour objet principal de parler de Veille Stratégique, mais plutôt de Stratégie et obtention d'information stratégique.

\* Nous : Bien que nous utilisions le mot « veille stratégique », pour des raisons de difficulté d'expression, nous ne nous intéressons pas spécialement à la stratégie. Nous ne cherchons pas formuler des stratégies puisque aussi bien peut nous intéresser le directeur des achats, le directeur de personnel..., qui peuvent avoir besoin d'anticipation. Donc, c'est une différence assez importante ! Notre client n'est pas obligatoirement le directeur de la stratégie.

\* Thiétart : son modèle est plutôt basique et non approfondi.

\* Il part de l'environnement en général, sans spécifier les cibles, ce qui est une grosse différence avec notre approche.

\* Cependant, cet auteur évoque la nécessité d'identifier une liste de sources d'informations stratégiques et en propose quelques unes.

\* Thiétart : Son point de départ est 'le besoin en information', qui varie et doit être adapté aux demandes formulées par les décideurs (mode commande), tandis que nous ce n'est pas ça.

\* Nous : c'est le mode alerte (ou encore mode provocation), dans le sens que les traqueurs sont ouverts à des choses qu'ils ne connaissent pas a priori.

\* Thiétart : mentionne la fourniture de l'information stratégique au décideur concerné. Il ne présente pas une idée de mise en commun et d'interprétation collective.

\* Enfin, dans le modèle évoqué, l'auteur ne présente pas une 'façon de faire', ce qui est encore une autre grande différence par rapport à la méthode L.E.SCAning®.

**Evolution de l'Environmental Scanning (Jain, 1984)**

Four phases in the evolution of environmental scanning			
Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Primitive	<i>Ad hoc</i>	Reactive	Proactive
Face the environment as it appears	Watch out for a likely impact of the environment	Deal with the environment to protect the future	Predict the environment for a desired future
Exposure to information without purpose and effort	No active search. Be sensitive to information on specific issues	Unstructured and random effort. Less specific information collection.	Structured and deliberate effort. Specific information collection. Pre-established methodology
Scanning without an impetus	Scanning to enhance understanding of a specific event	Scanning to make an appropriate response to markets and competition	Strategic scanning to be on the lookout for competitive advantage

p.118

\* Pour Jain, la surveillance de l'environnement est importante pour la planification stratégique. C'est une différence avec notre approche, qui n'est pas faite spécifiquement pour la planification stratégique.

\* La proposition de Jain est centrée sur la typologie suivante du processus « environmental scanning » : primitive, ad hoc, réactive et proactive.

\* Cette typologie de scanning peut être croisée avec des types d'environnement (économique, technologique, politique et sociologique). Le croisement devrait permettre, selon l'auteur, de déduire l'intensité du scanning, l'horizon de temps et le niveau de confiance de l'information scannée.

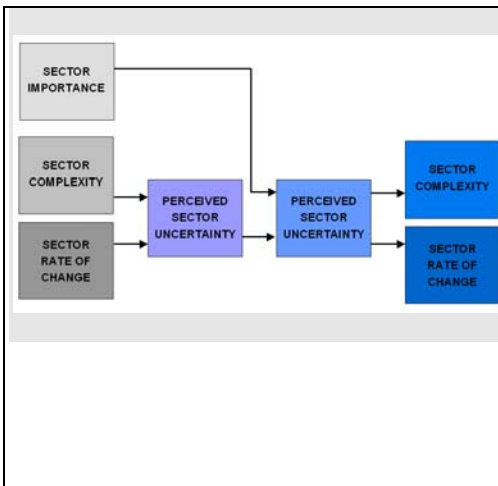
\* Jain présente aussi un rang de qualité de scanning et une systématisation du processus de scanning vis-à-vis de ces « quatre types » et par rapport aux années d'existence du processus de scanning.

\* Pour ce qui concerne les sources d'informations, Jain indique une sorte de 'quoi-faire' (p.124) : définir une personne responsable du scanning ; identifier une liste de publications pertinentes ; désigner ces publications à des individus et un par personne ; scanner les publications selon des critères pré-déterminés ; associer des 'codes' aux informations scannées, etc.

\* Il présente des techniques pour analyser les informations et signale des problèmes qui peuvent surgir lorsqu'on réalise un processus de scanning dans l'entreprise.

\* C'est une proposition qui n'apporte pas grand-chose à notre approche, sauf qu'elle mentionne explicitement le nécessité d'un « responsable du scanning ».

**Model of Chief Scanning Behaviour (Daft et al., 1988)**



\* Ce modèle de Daft et *al.* (1988, p.127) est orienté environnement et analyse des secteurs économiques du point de vue complexité et incertitude. C'est une différence essentielle avec la méthode L.E.*SCAnning*.

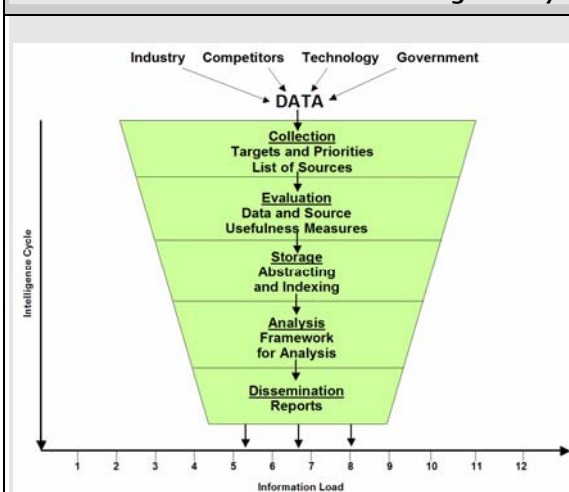
\* Compte tenu de l'objectif de cet article (explicité à la page 124), qui est focalisé sur des secteurs (secteur social, secteur économique, secteur démographique, secteur 'fournisseurs', secteur 'clients', industrie bancaire, etc.) de l'environnement externe.

\*Notre méthode est basée sur des acteurs identifiés et nommés, et non sur des secteurs.

\* Daft et *al.* ont évoqué la nécessité de délimiter l'environnement (voir page 124 : « ... *chief executives do not do all scanning...* » ou page 126 : « *Should they scan all sectors equally or focus narrowly on specific sectors ?* », mais il ne fournissent une méthode pour réaliser cette délimitation.

Finalement ce modèle ne nous aide guère.

### Business Intelligence System Gilad et Gilad (1988, p.18 et p.22)

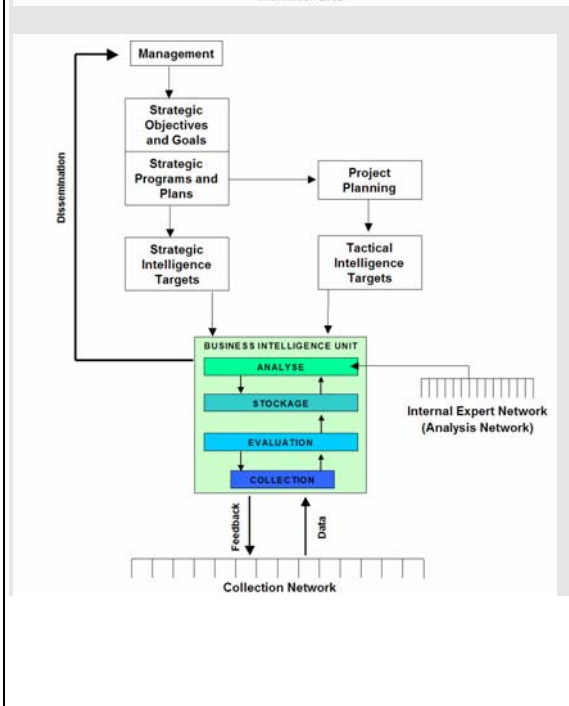


\* Gilad et Gilad proposent un modèle de *BI System* composé de 5 fonctions : *collection, évaluation, storage, analysis, dissemination*.

\* Les auteurs évoquent, pour la fonction « *collection* », la nécessité de délimiter l'environnement, d'avoir des priorités, de déterminer quelle information doit être collectée, et de limiter la quantité de données à recueillir.

\* Ils appellent ça « *TARGET* et *PRIORITES* », ou définitions de *targets* pour le BI (p.24). C'est un point en commun avec la phase Ciblage de notre méthode.

\* Cependant, leur focus n'est pas spécifiquement le choix de la partie de l'environnement (acteurs, thèmes) que l'entreprise va mettre sous surveillance active. Ils focalisent plutôt sur les niveaux de l'organisation (*corporate, group, business unit, product*) dans lesquels la priorité de collecte des informations sera donc définie.



\* Les auteurs explicitent aussi que ces différents niveaux de l'organisation vont, chacun, en fonction du type de décision qu'il est censé prendre, et selon ses préoccupations et intérêts, dire quels sont ses 'besoins en informations' (*information needs*). Il s'agit donc du mode Commande, tandis que notre méthode favorise plutôt le mode Alerte. C'est une grosse différence.

\* Ils évoquent aussi la nécessité d'identifier les sources d'informations : Published Sources (documentaires) et Field Sources (terrain). Ils proposent une sorte de matrice en croisant les sources d'information avec les collecteurs. Ceci existe aussi dans notre méthode.

\* Mais pour Daft et *al.*, les collecteurs d'information ne sont pas des individus, mais des départements fonctionnels de l'organisation (achat, finance, marketing, R&D, etc.). Ce choix occulte bien des problèmes que l'on rencontre sur le terrain. C'est une grosse différence avec notre méthode.

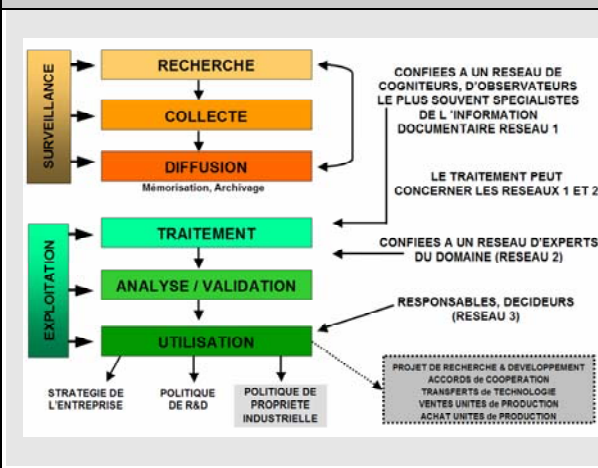
\* Ils proposent aussi un support pour la collecte d'informations au terrain (p. 71), une ressemblance avec notre « fiche de captage ». Mais une différence avec la nôtre c'est qu'il ne s'agit pas d'un thème, mais des '*activités*' de l'organisation, tel que « *competitive activity* », « *product quality* », « *costumer quality* », etc.



\* Chez Gilad et Gilad, il y a une idée d'évaluation de l'information (chap 7). Par évaluation, ils entendent une phase où, en utilisant des mesures, des données non fiables (ou pas pertinentes) sont rejetées. Il aurait, pour nous, un rapport avec notre phase de sélection. Les mesures utilisées sont : *relevance, truth value, understandability, sufficiency, signifiante, timeliness*.

\* Si on analyse ces mesures, on voit qu'elles sont bien différentes de celles que nous utilisons (les caractéristiques particulières des signes faibles).

### Modèle 4S : Structure de Surveillance Sectorielle Systématique (Jakobiak, 1992)



\* Les apports de Jakobiak sont plutôt centrés sur la Veille Technologique.

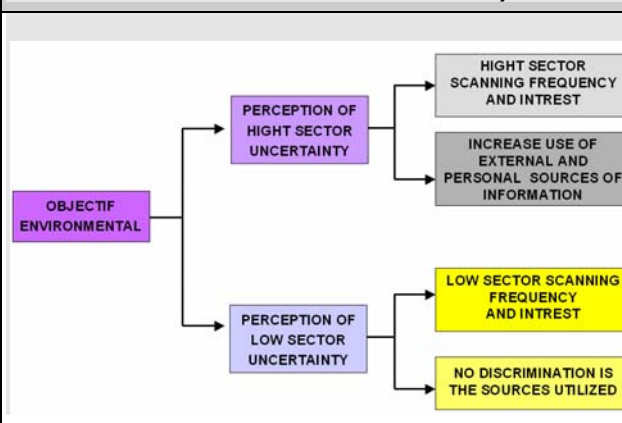
\* Cet auteur part de surveillance Sectorielle, ce qui n'est pas notre cas. C'est une différence très importante.

\* Le reste est plutôt basique (recherche, collecte, diffusion, traitement, analyse, utilisation).

\* Ce qui est commun à Jakobiak et nous, c'est le réseau d'experts. L'auteur a insisté sur l'idée de réseau : réseau de personnes, réseau d'experts, et l'utilisation par un réseau de décideurs, à qui les informations sont envoyées après avoir été analysées. Tout comme nous, Jakobiak dit réseau d'experts aussi bien internes que externes

\* Jakobiak mentionne l'idée d'appréciation des informations, ce qui est un élément important.

### Environmental Uncertainty : activities, perceptions (Sawyer, 1993, p.291 )



\* Sawyer présente un modèle pour scanning de l'environnement en vue d'obtenir des informations qui seront utilisées dans le processus de la planification stratégique. Ce n'est pas notre choix et c'est une différence très importante.

\* Son focus principal est la perception de managers au regard de l'environnement, en utilisant des mesures perceptuelles. C'est à dire, les éléments de référence sont les perceptions des gens. On ne sait pas si il y a vraiment des changements dans l'environnement objectif, et s'il y a vraiment des signes objectifs, mais ce sont les perceptions des gens impliqués dans le processus qui iront jouer un rôle important. L'intérêt porté aux informations perceptuelles nous est commun avec cet auteur.

\* Un autre point en commun avec notre approche c'est que nos sources sont principalement des sources relationnelles, de terrain (interface de l'organisation avec son environnement). Ce que nous intéresse surtout ce sont les traqueurs terrain, et nos sources sont prioritairement des sources relationnelles. Pas uniquement, car nous n'écartons pas les sources formelles, bases de données, etc. Mais nous mettons fortement l'accent (attention spéciale) sur les sources relationnelles.

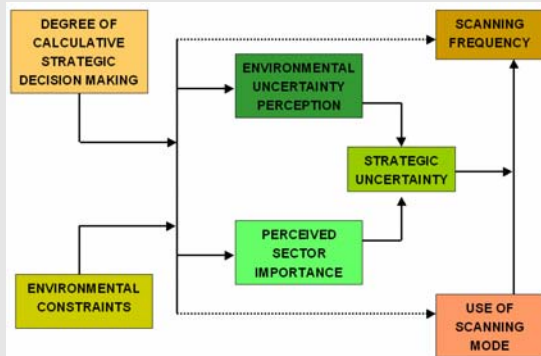
\* L'interrogation sur la fréquence du scanning nous est aussi en commun. Dans notre démarche, la fréquence c'est un continuum. C'est un aspect qui est cohérent avec le mode alerte : fréquence en continu ; scanning en continu. « En continu » ça veut dire que si le dirigeant de l'entreprise demande une étude approfondie sur x, et puis après plus rien pendant deux ans, ce n'est pas notre affaire. Pour nous, l'importance c'est être attentif aux signes sur l'extérieur en permanence.

\* En revanche, dans le modèle de Sawyer, nous retrouvons le mot secteur, donc, objet statistique, avec des secteurs qui sont faiblement incertains, d'autres fortement incertains. Mais c'est le mot secteur qui est contradictoire avec notre approche, car pour Sawyer ce ne sont pas des acteurs nominalement repérés

\* De plus, l'auteur ne détaille pas son modèle, c'est-à-dire, il ne présente pas une 'façon de faire', ce qui est encore une autre grande différence avec le nôtre.



### Model of Scanning Behaviour (Elenkov, 1997, p.291)

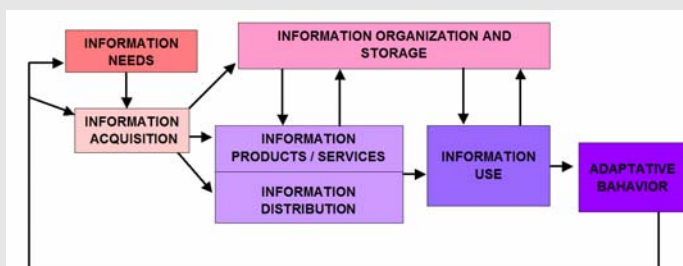


- \* Elenkov présente un modèle de comportement du processus de scanning.
- \* C'est un modèle proche de celui de Daft.
- \* L'environnement est classé en '*task environment*', qui comprend des éléments avec lesquels l'entreprise a des contacts directs (concurrents, fournisseurs, etc) et le '*general environment*' qui comprend les secteurs qui affectent l'organisation de façon indirecte.
- \* Elenkov explicite que l'environnement est observé selon les perceptions des individus, ce qui est un point en commun avec nous.
- \* On retrouve la notion de secteurs, ce qui est une différenciateur très importante avec nous.

\* La notion de fréquence du scanning est commune à nous et à cet auteur.

\* L'auteur a défini l'incertitude stratégique comme étant la combinaison des perceptions d'incertitudes stratégiques avec l'importance du secteur. Cette notion n'est pas utilisée dans notre méthode

### Information management in environment scanning (Choo, 2002, p.24)



\* La notion du besoin en information, utilisée par cet auteur, nous éloigne de celui-ci. Dans le modèle de Choo, on est proche du mode commande : quelqu'un exprime un besoin et demande une informations. Or la plupart des dirigeants ne savent pas de quoi ils ont besoin. Dans notre approche, ce sont les traqueurs qui ont pour mission d'alerter et pas seulement d'aller chercher une information désignée a priori.

\* Acquisition d'informations distribuée, avec coordination centralisée.

\* Organisation et stockage d'informations est basique, dans le sens de créer une mémoire organisationnelle.

\* '*Information use*' est en relation avec création et application de connaissance au travers un processus interprétative et tournée prise de décision.

\* Donc ce modèle là est bien basique... Ce n'est pas vraiment un modèle, mais plutôt une synthèse des propositions faites par d'autres auteurs.

D'autres auteurs, encore, ont présenté des variantes de modèles de veille stratégique (ou d'écoute ou encore de surveillance de l'environnement), tels que Martinet et Rhibault (1989), Martinet et Marte (1995), Montgomery et Weinberg (1998), Baumard, (1991), etc. Mais puisque notre recherche s'effectue dans l'Equipe, du laboratoire CERAG - CNRS umr 5820, qui a créé et développe la méthode L.E.SCA<sup>n</sup>ning, nous limiterons ici notre revue bibliographique, si ce n'est pour monter, plus loin que notre question de recherche n'a pas encore fait l'objet de travaux publiés par quelque auteur que ce soit, à notre connaissance.