



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

chapitre-3-animation-txt©LESCA 30925

3. Organisation et dynamique de l'ANIMATION de la VAS-IC.

Sommaire du chapitre :

- 3.1. Définition et typologie.
- 3.2. Pourquoi l'animation.
- 3.3. Quand animer.
- 3.4. Comment animer.
- 3.5. Qui peut être animateur.
- 3.6. Formation de l'animateur (ou les animateurs).
- 3.7. Exemples et témoignages.

InterActif 3.

Question 1. Une fois terminée la mise en place du dispositif VAS-IC, diriez-vous que le fonctionnement de celui-ci est automatique :

Plutôt oui - Plutôt non

Si votre réponse est = « plutôt non » :

Question 2. Pour quelles causes le fonctionnement risque-t-il de s'arrêter ?

Selon vous.

Selon les auteurs.

Question 3. Quelle(s) solution(s) pourrait pérenniser le fonctionnement du dispositif VAS-IC ?

Selon les auteurs.

Selon vous.

Dans ce qui suit, nous nous plaçons dans l'hypothèse où la solution choisie est de nommer un Animateur du dispositif VAS-IC.

Quels sont les fondements de ce choix ?

Les auteurs ?

Les « bonnes pratiques » observées dans des entreprises ?

La nomination d'un animateur du projet de mise en place VAS-IC est la troisième étape possible de la méthode L.E. *SCAnning*®.

3.1. Définition et typologie. Animer consiste, ici, à « donner une âme » à insuffler la vie au processus VAS-IC, dont le moteur est essentiellement humain, et au dispositif organisationnel et technique qui en est le support. La personne chargée de cette animation est appelée Animateur. L'animation de la VAS-IC peut être confiée à une personne unique, ou bien à plusieurs personnes. Ce dernier cas se présente notamment lorsqu'un dispositif à plusieurs «étages », ou bien plusieurs dispositifs semblent nécessaires dans l'entreprise (*parallel competitive intelligence*).

Rattachement. Le rattachement hiérarchique de l'animateur devrait être cohérent avec le rattachement du dispositif VAS-IC dans l'entreprise.

3.2. Pourquoi animer le processus de VAS-IC

Le processus VAS-IC risque de ne pas fonctionner durablement, et cela pour de nombreuses causes. Par exemple, le caractère transversal du dispositif, le rôle vital que les hommes y jouent, etc. Une solution réside dans la nomination d'un responsable officiel, clairement désigné, reconnu par la hiérarchie et les membres du périmètre du dispositif (voir chapitre 2).

[Encadre-32-interactif-dialogue-heren](#)

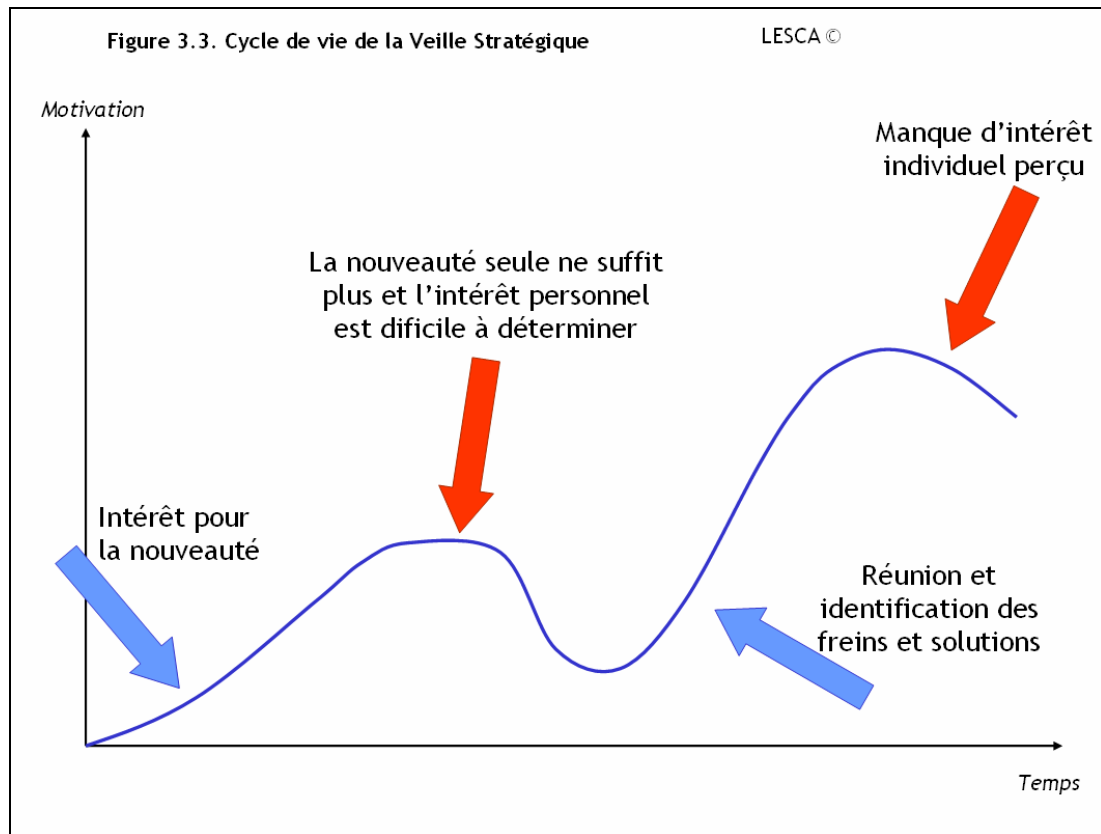
encadre-32-interactif-dialogue-heren	30902	LESCA
<p>Exemple de dialogue entre l'Animateur de la Veille Stratégique (appelé AVS) et un scientifique du service Recherche (appelé SR) de retour d'un très important colloque scientifique et professionnel de trois jours, où étaient également présents les trois ou quatre concurrents mondiaux.</p> <p>AVS : « Alors tu as participé au colloque de OSLO. C'était intéressant ? ». SR : « Bof ! Tu sais c'est toujours un peu la même chose ! ».</p> <p>AVS : « Mais il y avait le professeur PR, grand spécialiste mondial du sujet qui intéresse beaucoup notre Direction. » SR : « Ce genre d'intellectuel n'est pas encore vraiment introduit dans notre milieu... ».</p> <p>AVS : « Et au sujet de nos concurrents, qu'as-tu appris qui puisse nous éclairer un peu plus, car enfin, nous savons plutôt peu de choses sur eux, alors qu'ils en savent peut-être plus sur nous ? » SR : « C'est pas facile de savoir quelque chose sur les concurrents. » AVS : « Mais est-ce que tu as essayé ? » ... Pas de réponse clairement audible.</p> <p>Conclusion (provisoire) : n'est pas traqueur d'information de « terrain » qui veut, quand il veut et sans une mise en condition efficace.</p> <p>Questions ? HL</p>		

3.3. Quand se pose la question de l'animation.

InterActif 33.

Quand se pose la question de l'animation du dispositif VAS-IC ?

D'une façon générale, l'animation doit être assurée en permanence car la vie d'un dispositif passe par des hauts et des bas [figure 3.3 « cycle de vie de la veille »](#). Par exemple, le départ de l'animateur peut porter un coup décisif au fonctionnement du dispositif VAS-IC.



Cependant une phase cruciale de l'animation est celle de la mise en place initiale du dispositif VAS-IC. Ici l'animateur est assimilable à un chef de projet : le projet qui consiste à créer et mettre en oeuvre le dispositif VAS-IC. Peut-être le chef de projet sera-t-il l'animateur permanent ensuite. Des auteurs (Kwon et Zmud ou encore Cooper *et al.* par exemple) ont proposé de distinguer plusieurs étapes dans la mise en place elle-même.

- 1 - Prise de conscience du projet et de son utilité (*initiation*) ;
- 2 - Négociation et choix d'une orientation du projet (*adoption*) ;
- 3 - Conception, développement, mise en place du dispositif VAS-IC (*adaptation*) ;
- 4 - Mise en utilisation du dispositif, premiers pas (*acceptance*) ;
- 5 - Banalisation de l'utilisation du dispositif (*routinization*) ;
- 6 - Intégration en profondeur (*infusion*).

Selon ces auteurs, les premières phases du processus de mise en place (*Initiation, Adoption*) devraient être caractérisées par la rationalité alors que les dernières phases (*Acceptance, etc.*) devraient être caractérisées par des phénomènes organisationnels, sociaux et d'apprentissage. Chaque phase du processus de mise en place soulève des problèmes particuliers.

Kwon et Zmud (1987) -
Cooper, R.B. *et al.* (1990) -

3.4. Comment animer le processus.

InterActif 3.4.

Que peut être amené à faire l'Animateur, pour entretenir le fonctionnement du dispositif VAS-IC ?

Selon les auteurs ?

Selon les « bonnes pratiques » observées dans des entreprises ?

Que recommandez-vous ?

Quels critères permettront de contrôler si vous avez fait le bon choix ?

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, l'animateur (ou les animateurs, hommes ou femmes) est amené à exercer des tâches nombreuses et diverses qui font de lui une sorte de « mouton à cinq pattes ».

Voir sur notre site Web la publication :

Lesca, H., Kriaa, S. (2003) – Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique. *Actes des 3èmes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Tunis-Gammarth, 21-22 fév.*

Voici quelles semblent être les principales tâches de l'animateur.

3.4.1. Promouvoir (rendre visible).

InterActif 3.4.1.

Les membres du dispositif VAS-IC comprennent-ils (tous) bien les objectifs de la VAS-IC ?

L'animateur devrait fournir une aide dans la compréhension et la réalisation des objectifs de la VAS-IC. Dans certains cas, l'animateur surtout lorsqu'il joue le rôle de chef de projet durant la phase de mise en place du dispositif VAS-IC, pourrait ou devrait organiser une véritable campagne de promotion pour faire connaître et reconnaître le dispositif. Si les membres de l'entreprise ignorent l'existence du dispositif VAS-IC, il est clair qu'ils ne pourront pas y contribuer.

Exemples de moyen de promotion :

1 – Concevoir et réaliser des documents avec des attributs (logo, couleurs, format...) qui aident à rendre le dispositif visible et reconnaissable, voire attractif.

2 – Publier, dans le journal interne de l'entreprise, des petites histoires conçues pour familiariser les membres de l'entreprise avec les concepts clés de la VAS-IC et la rendre attrayante.

3.4.2. Convaincre.

InterActif 3.4.2.

Les membres du dispositif VAS-IC comprennent-ils (tous) bien l'utilité que la VAS-IC peut présenter pour eux (que ce soit de façon directe ou bien indirecte) ?

L'animateur devrait donner une âme et une dynamique à l'ensemble du dispositif VAS-IC dont il a la charge. Or ce dispositif repose essentiellement sur des personnes dont les activités principales sont souvent très éloignées de la Veille. Il est donc nécessaire d'influer sur leurs comportements favorablement afin de les amener à coopérer de bonne volonté. L'animateur doit faire preuve d'une capacité de conviction... à toute épreuve et durable.

3.4.3. Créer une dynamique. L'animateur devrait non seulement convaincre les membres du dispositif VAS-IC (ou membres du périmètre, voir chapitre 2 « Périmètre ») mais les rendre « moteurs » au sein du dispositif, et cela, durablement. Il devrait les motiver régulièrement. Il en va de la pérennité du dispositif. Un témoignage est fourni à [l'encadré 3.4.3 « Créer une dynamique... »](#).

L.E.SCA^{ning}® ©LESCA encadre-343-creeer-dynamique (9) 30705

Encadré 3.4.3 (9) Créer une dynamique chez les « utilisateurs potentiels »

Témoignage Herenstein

Selon ce responsable, on peut classer les animateurs en deux types, selon la vision qu'ils ont des autres membres du périmètre VAS-IC avec lesquels ils sont en relation.

A - Vision "PRESTATAIRE" (à sens unique). Dans cette vision, l'interlocuteur de l'animateur est perçu comme ayant les caractéristiques suivantes :

- C'est un abonné
- Pas de feed-back (de lui vers l'animateur VS)
- Il doit fournir son "cahier des charges", point final !
- Ses besoins son connus... à un moment donné (figés).

B - Vision "PARTENAIRE" (interaction).

1 - Quand le demandeur pose sa question, l'animateur lui en pose d'autres pour affiner le "problème". L'objectif est de faire émerger des besoins implicites, voire des besoins latents que le demandeur a du mal à expliciter nettement.

2 - Quand il reçoit la réponse, le demandeur réagit en indiquant son degré de satisfaction (ou insatisfaction).

3 – L'animateur procède ainsi par "maquettage" évolutif des attentes de son « client », et non par cahier des charges « bureaucratique ».

HL

3.4.4. Servir.

InterActif 3.4.4.

Les membres du dispositif VAS-IC ont-ils tous conscience que l'animateur du dispositif, ainsi que l'ensemble de membres de celui-ci, pourraient leur être utiles pour leurs activités principales ?

L'animateur pourrait être vu comme étant un consultant prestataire de services au regard des autres membres du dispositif VAS-IC qui sont, en quelque sorte, ses « clients ». De ceux-ci il est susceptible de recevoir des demandes (ou encore des « commandes ») auxquelles ses « clients » attendent sans doute qu'il donne une suite. La traçabilité de la « commande » et de la suite qui lui est donnée peuvent constituer un critère d'évaluation de la fonction d'Animation. Voir, à titre d'exemple, l' [encadré 3.4.4 « Suivi d'une demande »](#).

L.E.SCA^{ning}® ©LESCA encadre-344-animateur-suivi-demande 30713

Encadré 3.4.4. Assurer le suivi d'une demande d'information formulée par un « client ». **(Traçabilité de la demande)**

Exemple « Pôle Productique ».

L'animateur (ou ses collaborateurs) devrait être en mesure à tout instant de savoir que :

- telle question a été posée ;
- par tel demandeur ;
- tel jour ;
- à telle personne et qu'il
- attend une réponse pour telle date.

La réponse :

- a été prise en charge par telle personne ;
- a été fournie tel jour ;
- par tel moyen de communication.

De plus l'animateur devrait mémoriser toutes les demandes qui lui ont été adressées.

HL

3.4.5. Communiquer. Placé au cœur du dispositif VAS-IC, l'animateur devrait être appelé à communiquer sans cesse et avec des personnes très différentes du fait de leurs activités, de leurs formations, de leurs niveaux hiérarchiques, et, bien souvent, de leurs cultures, de leurs jargons professionnels et de leur langue nationale. Le choix des mots eux-mêmes peut parfois poser problème : un vocable (ou une abréviation) familier à plusieurs membres du périmètre peut être étranger à d'autres membres du même périmètre. Utilisé sans précaution et sans explication, ce vocable peut bloquer la communication entre personnes ou créer une gêne pouvant détériorer les interactions.

3.4.6. Coordonner. Etant donné qu'un dispositif VAS-IC est transverse à l'entreprise (ou à une unité de celle-ci) et fait intervenir des personnes plus ou moins nombreuses (selon la taille du périmètre), l'animateur devrait coordonner les efforts des uns et des autres et les faire converger vers une Intelligence Collective utile pour l'action. Or la convergence des efforts des uns et des autres ne va pas de soi.

Aider, à leur demande, les membres du périmètre lorsqu'ils se heurtent à une difficulté concernant leur contribution au fonctionnement du dispositif VAS-IC ?

**Difficulté matérielle,
Difficulté psychologique (stress, etc.)**

3.4.7. Mesurer. L'animateur devrait être à même de mesurer les performances VAS-IC, du moins si on le lui demande. La connaissance des résultats devrait alors avoir plusieurs utilités, notamment :

- rendre compte, auprès des dirigeants, du bien fondé des ressources qu'ils consacrent à la VAS-IC (le fameux ROI);
- identifier les dysfonctionnements éventuels de la VAS-IC et suggérer des actions correctives.

(Voir chapitre10 : Mesure).

InterActif 3.4.7.

Ces tâches sont-elles en accord avec les avis exprimés par des experts compétents dans le domaine VAS-IC ?

3.5. QUI. Choisir la personne (ou les personnes) chargée de l'Animation du dispositif VAS-IC.

InterActif 3.5.a

Diriez-vous que l'activité de l'Animateur est une activité :

- . plutôt orientée vers des tâches de bureau (documentation, dossiers, etc. ;
- . plutôt orientée vers les relations avec des personnes.

Blake et Mouton

InterActif 3.5.b.

Nous avons résumé les traits caractéristiques que devrait présenter l'Animateur idéal dans la liste suivante :

- . 1 pédagogue,
- . 2 coordinateur,
- . 3 médiateur,
- . 4 pilote « visionnaire »,
- . 5 extraverti, communicant,
- . 6 doté de curiosité,
- . 7 tolérant à l'ambiguïté,
- . 8 crédible,
- . 9 volontariste,
- . 10 optimiste,
- . 11 suscitant la confiance

Question : Etes-vous d'accord avec chacun de ces traits ?

Plutôt oui - Plutôt non.

Si votre réponse est « Plutôt non » :

- . rayez les traits qui vous paraissent sans intérêt.
- . ajoutez les traits qui vous paraissent manquer.

Le « recrutement » d'un animateur (en interne ou bien à l'extérieur de l'entreprise) peut être facilité si l'on dispose d'un « portrait robot » du personnage recherché.

La mission d'animation étant avant tout relationnelle et le « savoir - communiquer » étant une condition nécessaire de succès, cette mission devrait nécessiter une personne extravertie, motivée pour aller au-devant des utilisateurs potentiels des informations et connaissances (Revoir **encadré 1.5.1 « Données versus connaissance »**, chapitre 1) fournies par la VAS-IC, pour les motiver le cas échéant. Mais cette personne devrait également avoir des qualités d'organisation et de rigueur.

L'animateur devrait donc avoir :

- un profil de communicant ;
- un profil de pédagogue ;
- un profil de médiateur / négociateur (faire passer des messages auprès des dirigeants) ;
- un profil de compétences techniques en accord avec son rôle (mais la technique ne devrait pas être l'essentiel).

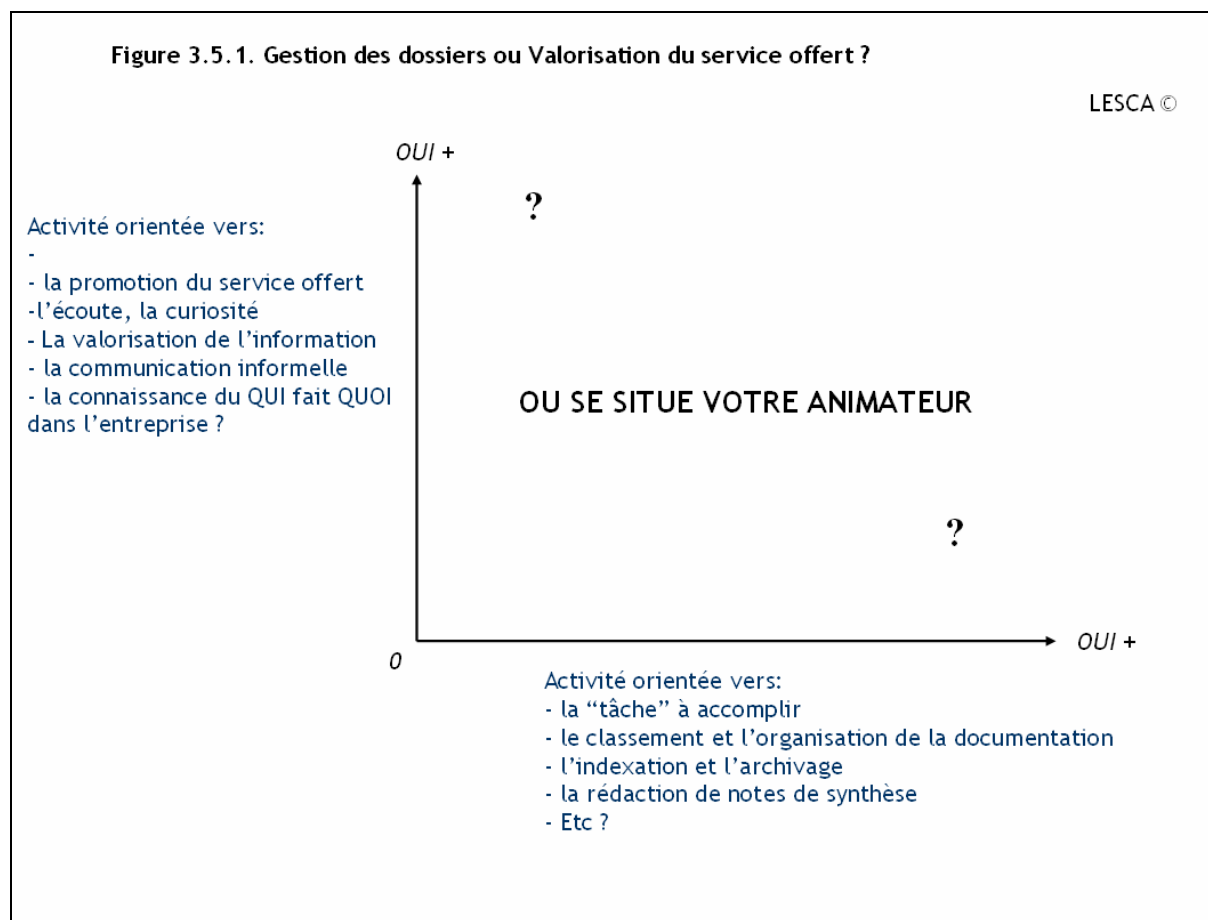
Voir [encadré 3.5 « Profil de l'animateur »](#).

Encadré 3.5.1. (11) Profil (idéal) de l'animateur d'un dispositif VAS-IC

(Quelques unes des caractéristiques les plus souvent citées par les professionnels interrogés).

- Capable d'écouter,
- Capable d'une vision globale (transversale) des problèmes (plusieurs points de vue à la fois),
- Curieux d'esprit, ouvert, capable de s'étonner,
- Communicatif (oral, non « bureaucratique »),
- Capable de stimuler (profil « chaud »),
- Capable de remise en question constructive,
- Tolérant à l'ambiguïté,
- Jouir d'une bonne crédibilité auprès de ses collatéraux et de sa hiérarchie.

La [figure 3.5 «Gestion des dossiers ou Valorisation du service offert »](#) vise à provoquer la réflexion de la personne chargée de recruter l'animateur.



3.6. FORMATION de l'animateur.

InterActif 3'.6.

Que devrait inclure un « bon » programme de formation des animateurs VAS-IC ?

Outre les aptitudes requises pour exercer les missions mentionnées plus haut, l'animateur devrait être instruit des facteurs critiques de succès et d'échec pour garantir le succès du futur dispositif VAS-IC, lors de sa mise en place. Les facteurs sont des forces (individuelles, organisationnelles ou technologiques) susceptibles de provoquer le succès ou l'échec, selon le cas, du dispositif et de son fonctionnement.

Nous n'avons pas connaissance de formation type (dans les universités ou bien les écoles) pour devenir animateur de VAS-IC, du moins à notre connaissance. Notre Equipe universitaire a réalisé un outil (*e-learning*) pour accompagner à distance, et par l'Internet, un Animateur nouvellement nommé. Le lecteur intéressé pourra consulter [notre site Web](http://www.veille-strategique.org) : <http://www.veille-strategique.org>.

3.7. EXEMPLES ET TMOIGNAGES.

Voici deux témoignages d'animateurs fournissant des éclairages complémentaires sur les missions d'un Animateur.

[Encadré 3.7a](#) et [encadré 3.7b « geor. »](#).

L.E.SCAning® ©LESCA 30713 encadre-37a-animateur-saint-gobain

ENCADRE 3.7a. EXEMPLE : MADAME G. EST ANIMATRICE AU NIVEAU « CORPORATE »

Elle anime elle-même des animateurs situés au sein de Divisions.

(AINSI J. CALLE EST LUI-MEME ANIMATEUR AU NIVEAU DE SA DIVISION. IL EST EN RELATION AVEC 50 A 80 CAPTEURS SUR LA PLANETE, SURTOUT TRAQUEURS « TERRAIN ».)

Les Divisions sont ses « clients » ; ce sont elles qui payent :

- soit pour un service qu'elles lui demandent ;
- soit pour quelque chose qu'elle leur propose et que les divisions acceptent si elles le veulent bien. Il faut donc les convaincre.

Elle joue un rôle de coordination (des pratiques et moyens existants) et d'impulsion pour des initiatives susceptibles d'intéresser plusieurs divisions :

- soit que cela leur apporte « un plus »,
- soit que cela contribue à réduire des coûts (en « mutualisant » des dépenses).

Elle recense des besoins communs à de multiples centres de Veille (dans les Divisions), notamment elle regroupe les besoins en Bases de données externes et négocie les prix des abonnements (« mutualisation » des dépenses).

Elle fait le suivi de certaines opérations collectives.

Elle dit avoir besoin de l'appui de ses « clients » pour avoir un peu plus de poids dans ses négociations avec sa hiérarchie.

HL

Encadré 3.7b. Exemple : Témoignage d'un animateur (Geor)

(Au sein d'une entreprise industrielle, de grande taille et opérant à l'échelon de la planète. Ses concurrents sont au nombre d'une vingtaine dans le monde.)

Il est le seul veilleur à temps plein et formellement nommé pour cette fonction.

1- Chaque responsable de l'entreprise a sa propre vision de la veille et l'un ne connaît pas la vision de l'autre.

L'équipe du réseau peut changer dans sa composition.

2 - Les experts sont très pointus sur leur métier.

3 - Exemple de demandes non recevables pour moi ; « *Donnez-moi tout sur le marché de ... en Amérique du nord* ». Une telle demande ne peut pas être traitée. Nécessité d'une interaction entre le veilleur et le demandeur pour affiner la question et la rendre soluble. En fait, a priori, le demandeur ne sait avec précision ce qu'il demande. L'affinement par interaction conduit à formuler plusieurs questions précises qui peuvent alors donner lieu à la recherche d'informations de réponse.

4 - Il existe peu de problèmes pour trouver les informations (dans notre cas). Mais il existe de gros problèmes en ce qui concerne la formulation des besoins des demandeurs.

5 - Nous faisons assez peu d'études récurrentes (rétératives). Nous avons davantage besoin d'informations qualitatives.

6 - Problème : animer le réseau (de volontaires plus ou moins enthousiastes) sans disposer de pouvoir hiérarchique sur lui.

7 - Les décideurs chefs sont plus ou moins impliqués dans la démarche de veille. Certains sont facilement absents des réunions sous prétexte que autre chose est plus urgent pour eux à ce moment là.

8 - Maintenir, dans la durée, l'effet de réseau, celui-ci incluant des personnes de niveaux hiérarchiques divers et plus hauts que celui de l'animateur.

9 - Sacerdoce.

10 - Faire travailler ensemble les gens et les conduire à mettre en commun. Très difficile.

11 - J'ai eu un changement de patron, la semaine dernière, il a débarqué dans ce domaine de la veille.

12 - Le nouveau chef est sceptique. Il dit : « *Je vous donne des informations, mais vous qu'est-ce que vous me donnez en retour ?* ».

13 - Les analyses d'informations restent au niveau des Activités et ne montent pas plus haut au niveau de la Stratégie et Développement.

14 - Difficultés dues au cloisonnement des Activités, lui-même découlant de la culture d'entreprise.

15 - Comment puis-je réussir à animer tout cela (le réseau) et de façon durable ?

16 - Comment arriver à motiver et à convaincre les gens de participer régulièrement aux réunions de Veille ? Comment faire pour que leurs propres patrons soient convaincus eux-mêmes et les incitent à être présents ?

17 - Saisir au vol des choses à peine évoquées, au cours de la réunion collective de travail.

18 - Le danger c'est d'inonder les gens d'informations sans intérêt pour eux.

19 - Besoin d'intégrer les informations fragmentaires dans un ensemble...

20 - Comment je fais, à partir d'une préoccupation vague ou très générale d'un patron ?

21 - Il faudrait décloisonner les préoccupations spécifiques de chacun.

22 - Pour réaliser les objectifs qui nous sont fixés, il faut des connaissances. Certaines sont disponibles et d'autres non. Comment acquérir les non disponibles ? Quoi rechercher ? A quelles sources ? Quelles informations précises faut-il rechercher ?

25 - Stimuler le réseau.

26 - Il ne suffit pas que le décideur demande quelque chose au Veilleur ; il faut aussi que le veilleur ait un retour du patron.

27 - J'ai une définition de poste, depuis peu d'ailleurs, ainsi qu'une lettre de mission. Je suis actuellement le seul dans ce cas là. Il faut dire que je suis aussi le seul à être payé pour ce travail puisque c'est mon emploi. J'ai fait en sorte que cet emploi soit créé et ma demande a finalement été validée par la Direction.

29 - Dans le réseau peuvent figurer des patrons, pour qu'ils donnent leur expertise sur telle ou telle question. A partir de là je peux me mettre à rechercher des informations précises (ou précisément désignées)

30 - Si le patron est passif, tout le reste est passif aussi.

31 - Chez nous, très peu ou pas du tout d'interactions entre les patrons des différents métiers, du moins en ce qui concerne les informations fournies par la Veille stratégique.

32 - Comment amorcer la transversalité ?

NB. Les phrases ci-dessus sont écrites dans l'ordre chronologique où elles ont été prononcées au cours de l'entretien avec HL.

InterActif 3.4.7.

Les témoignages précédents sont-ils corroborés par les Animateurs d'autres entreprises ?

HL