



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

Chapitre-6-traque-texte 301005

©LESCA

6 – ORGANISER ET FAIRE VIVRE LA TRAQUE DES INFORMATIONS : passage de l'individuel au collectif.

Sommaire du chapitre

6.1. Définition et typologie

- 6.1.1. Définition de « traque ».
- 6.1.2. Typologie des traqueurs.
- 6.1.3. Pourquoi organiser la traque

6.2. Livrables de l'opération d'organisation de la traque.

- 6.2.1. Tableau des traqueurs.
- 6.2.2. Support d'enregistrement des informations à l'usage des traqueurs.
- 6.2.3. Consignes pour acheminer les informations (mise en collectif).

6.3. Comment organiser la traque des informations.

- 6.3.1. Fixer le nombre envisagé des traqueurs.
- 6.3.2. Choisir individuellement les traqueurs.
- 6.3.3. Intégrer éventuellement les pratiques de traque pouvant exister déjà.
- 6.3.4. Concevoir un support pour enregistrer les informations captées.

6.4. Formation et mise en condition des traqueurs.

- 6.4.1. Durée de la formation.
- 6.4.2. Contenu de la formation et mise en condition.
- 6.4.3. Formation du traqueur « de terrain » à l'usage de la fiche de captage.
- 6.4.4. Formation du traqueur « sédentaire » à l'usage de la fiche de lecture.
- 6.4.5. Formation à l'éveil de l'attention et à la perception d'une information.
- 6.4.6. Formation à la curiosité active.
- 6.4.7. Formation à la mise en intelligence collective des informations.

6.5. Modalités de la formation des traqueurs (dont *e-learning*).

- 6.5.1. Formation individuelle en présentiel.
- 6.5.2. Formation individuelle à distance et assistance à distance (*e-learning*).
- 6.5.3. Formation collective en présentiel : passage de l'individuel au collectif.
- 6.5.4. Forum interactif des traqueurs sur Internet (ou intranet).

6.6. Motiver les traqueurs : moyens d'action et freins éventuels, vers le volontarisme.

6.1. Définition et typologie

6.1.1. Définition de « traque »

La traque est l'opération volontariste (proactive) par laquelle des membres de notre entreprise perçoivent, choisissent (élisent) ou provoquent des informations. Nous avons choisi le mot « traque » pour signifier que les informations de VAS-IC les plus intéressantes ne viennent pas d'elles-mêmes à nous. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste :

- d'aller au-devant des informations (exposition délibérée à l'information) ;
- de provoquer légalement des informations qui n'existent pas a priori ;
- de percevoir des informations là où elles ne sont pas automatiquement évidentes ;
- de retenir (élire) certaines d'entre elles, mentalement ou autrement.

« Gatekeeper » est le mot que les anglo-saxons utilisent avec un sens proche de « traqueur ».

Difficulté. La traque est une opération délicate car elle peut prendre l'une des trois formes suivantes :

- obtenir une information pour répondre à une question précise ;
- rechercher les informations qui traitent d'un sujet donné, en sachant que de telles informations existent très probablement, mais on ne sait pas clairement lesquelles ;
- explorer un sujet mal défini en vue de réunir d'éventuelles informations le concernant, sans être sûr que de telles informations existent.

Comportement. La traque est une opération délibérée, volontariste (voir Motivation, plus bas) : le traqueur fait l'effort d'aller au-devant de l'information (exposition à l'information ou provocation de celle-ci). Il est l'élément moteur (*information pull*).

InterActif.

Comprenez-vous ce que signifie « provoquer des informations » ? Donnez un exemple.

Voir sur notre site Web : JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. (2003) – Veille Stratégique : Application d'Internet et sites Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif. *Actes du Colloque AIM 2003*, Grenoble, CD-rom, 11 pages.

Hr-provocation-Raquel

Hr-provocation-raquel 30704 ----- Lesca-henrique-30324 revu avec Raquel le 30325 ©LESCA

Objectif : Nous visons à « modeler » l'émergence d'un intérêt (initialement inconscient ou diffus) dans la tête d'une personne P.

1 – La personne P manifeste une simple curiosité (en « passant » sur notre site). Mais cette simple curiosité est peut être fondée sur quelque chose de diffus, flou et inconscient, dans sa tête.

Si c'est une attente, elle est cachée, latente.

Si c'est une connaissance elle est tacite et **peut-être** inerte, non activable.

Pour aider cette phase, quelqu'un de l'extérieur peut proposer quelque chose de ...

2 – Un petit déclic se produit dans la tête de la personne P. Emergence à son conscient, de quelque chose encore très flou, fugace, difficile à saisir, pas très net. Si c'est une connaissance elle est tacite.

Pour aider cette phase, quelqu'un de l'extérieur peut proposer quelque chose de...

3 – La personne P trouve à l'extérieur de soi une représentation, un « modèle », une image qui se rapproche de ce qu'elle a présent plus ou moins clairement à l'esprit. Si c'est une connaissance elle peut maintenant être partiellement exprimée, par analogie par exemple.

Pour aider cette phase, quelqu'un de l'extérieur peut proposer quelque chose de « provocateur », de ludique aussi pour attirer l'attention. Il peut proposer quelque chose qui favorisera l'analogie.

4 – « Oui, c'est ça que j'entrevois, c'est à cela que je pensais ». Le « quelque chose » est maintenant clair à l'esprit mais on ne sait pas comment l'exprimer pour le communiquer à quelqu'un d'autre.

Pour aider cette phase, quelqu'un de l'extérieur peut proposer quelque chose qui facilite la visualisation, qui augmente la netteté de l'image floue que la personne avait en tête.

5 – La personne P trouve à l'extérieur de soi les mots qui peuvent convenir pour exprimer ce qu'elle a en tête. Elle sait désigner, elle sait nommer ce qui est au centre de son intérêt en train d'émerger. Si c'est une connaissance elle est explicitable et formalisable. Si c'est une attente elle est maintenant explicitable.

Pour aider cette phase, quelqu'un de l'extérieur peut proposer des expressions qui font image, ou des mots que la personne va s'approprier pour être en mesure d'exprimer ce qu'elle a en tête.

QUESTION : Le processus décrit ci-dessus a-t-il fait l'objet de publications ? Si oui, rechercher les références bibliographiques.

Interactif 6.1.1.

Diriez-vous que les mots « traque » et « traqueur » s'appliquent :

A – Plutôt à une personne.

B – Plutôt à l'un des rôles (ou fonctions) que peut assumer une personne .

Voir encadre-17b-source-cadrage

6.1.2. Typologie des traqueurs.**InterActif 6.1.2.**

Diriez-vous que l'on peut distinguer plusieurs types de traqueurs ?

Plutôt oui - Plutôt non.

Si votre réponse = « Plutôt oui », quelle est l'utilité de faire cette distinction ?

Nous distinguons deux types de traqueurs, en fonction de la mission qui leur est attribuée et des sources d'information avec lesquelles ils sont en contact (**encadré 6.1.2**):

- **Les traqueurs « sédentaires ».**
 - . Ils ont pour mission principale (ou unique) de traquer des informations : c'est leur métier à plein temps le plus souvent.
 - . Ils travaillent généralement dans un bureau équipé dans ce but.
 - . Ils accèdent à des sources d'informations généralement formalisées (documents sur papier, bases de données, Internet, etc.).
 - . Souvent ces traqueurs sont des professionnels de l'information, ayant reçu une formation appropriée.
 - . S'agissant des Acteurs de l'environnement, les traqueurs sédentaires sont plutôt en mesure de se procurer des informations de type « information de potentiel ».
 - . Ces traqueurs se situent dans un contexte de travail plutôt pauvre en stimuli inducteurs et occasions d'action.

- **Les traqueurs « terrain »** (ou encore mobiles, itinérants, nomades...)
 - . Leur métier est tout autre qu'un métier de l'information. Ils sont par exemples des commerciaux, des acheteurs, des techniciens, etc.
 - . Ils sont fréquemment en déplacement (donc hors de leur bureau). Leur interaction avec l'environnement extérieur est maximum. Ils sont susceptibles d'être au contact d'événements à l'état naissant.
 - . Eux-mêmes éprouvent la nécessité d'informations précises et actuelles pour réussir leurs contacts et leur mission principale.
 - . Leurs sources d'informations résident principalement dans des contacts avec des personnes de nature diverse : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons etc. Ils sont exposés à des informations sensorielles (auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives), du moins telles que perçues à la source.
 - . Ils n'ont généralement reçu aucune formation concernant l'information.
 - . Ils peuvent même estimer que la traque de l'information ne relève pas de leurs missions. . Ils ne sont guère motivés, du moins a priori.
 - . Ils ne sont pas organisés pour cette mission supplémentaire.
 - . S'agissant des Acteurs de l'environnement, les traqueurs de terrain sont plutôt en mesure de se procurer des informations de type « signes faibles », dont l'importance peut être très grande.
 - . Ces traqueurs se situent dans un contexte de travail plutôt riche en stimuli inducteurs et occasions d'action.

Etant donné l'énorme différence qui sépare les deux types de traqueurs, la question que doit se poser le chef de projet VAS-IC est : Avec quels types de traqueurs vais-je avoir affaire ? (**encadré 6.1.2** « types de traqueurs »). Selon la réponse fournie, l'organisation de la traque sera très différente.

encadre-612-types-traqueurs	LESCA	30826
Encadré 6.1.2. Avec quel type de traqueur le chef de projet VAS-IC va avoir affaire ?		
S'agira-t-il :		
1- De traqueurs extérieurs à l'entreprise ? (Voir publication Lesca & Leszczynska)		
<input type="radio"/> - <input type="radio"/> N		
2 - De traqueurs internes à l'entreprise et « sédentaires », spécialistes de la recherche d'information, dédiés à plein temps ?		
<input type="radio"/> - <input type="radio"/> N		
Si réponse = Oui, faut-il prévoir une formation particulière ?		
<input type="radio"/> - <input type="radio"/> N		
3 - De traqueurs internes à l'entreprise et « de terrain », dédiés à temps partiel (peut-être très réduit) ?		
<input type="radio"/> - <input type="radio"/> N		
Si réponse = Oui, alors nécessité de prendre plusieurs précautions particulières concernant la formation et la motivation, notamment. De plus la dispersion géographique des traqueurs imposera certainement des contraintes au chef de projet VAS-IC.		
HL		

6.1.3. Pourquoi organiser la traque.

Pour les raisons que nous venons de présenter, la traque des informations ne va pas de soi et son organisation non plus, surtout lorsqu'il s'agit de la traque d'informations de terrain.

6.2. Livrables de l'opération d'organisation de la traque.

Les livrables (*out put*) de cette opération sont :

6.2.1. Le tableau mentionnant les « traqueurs pressentis ». Voir **tableau 6.2.1a.**

Tableau 6.2.1a. Liste des Traqueurs du périmètre X

L.E.SCA^{ning}® ©LESCA

Noms des traqueurs	E-mail – Téléphone - Fax	Pays - localité	

6.2.2. Un support à l'usage des traqueurs pour formaliser les informations et les consignes pour faire « remonter » les informations captées. Ce support est :

- Pour les traqueurs « terrain » : la « Fiche de captage ». Voir **tableau 6.2.2a.**
- Pour les traqueurs « sédentaires » : la « Fiche de lecture ». Voir **tableau 6.2.2b.**

Tableau 6.2.2a. Fiche de captage d'information L.E.SCA^{ning}® ©LESCA 30713

TRAQUEUR	DATE de captage
SOURCE	NATURE de l'information
ACTEUR	THÈME

INFORMATION proprement dite :

COMMENTAIRE émotion, association(s) d'idées, « déclic », suggérer un usage possible ...

QUI ALERTER ?

1 - Capteur

2 - Auteur et année de publication

3 - Source (Référence normalisée et complète)

4 - Extraction d'information (en langue d'origine suivie de traduction) + numéro de la page dans l'article

5 - Thème de rattachement (voir liste fournie)

6 - Type d'extraction (voir typologie fournie)

7 - Commentaire personnel OU BIEN personne à informer.

8 - Usage possible de cette extraction d'information : Pour vous ? Pour qui ... ?

9 - Mots Clés (voir liste fournie, le cas échéant)

10 - Bibliographie : références que vous trouvez intéressantes dans la bibliographie de l'auteur

11 - Lieu de stockage où l'on pourra accéder au document complet.

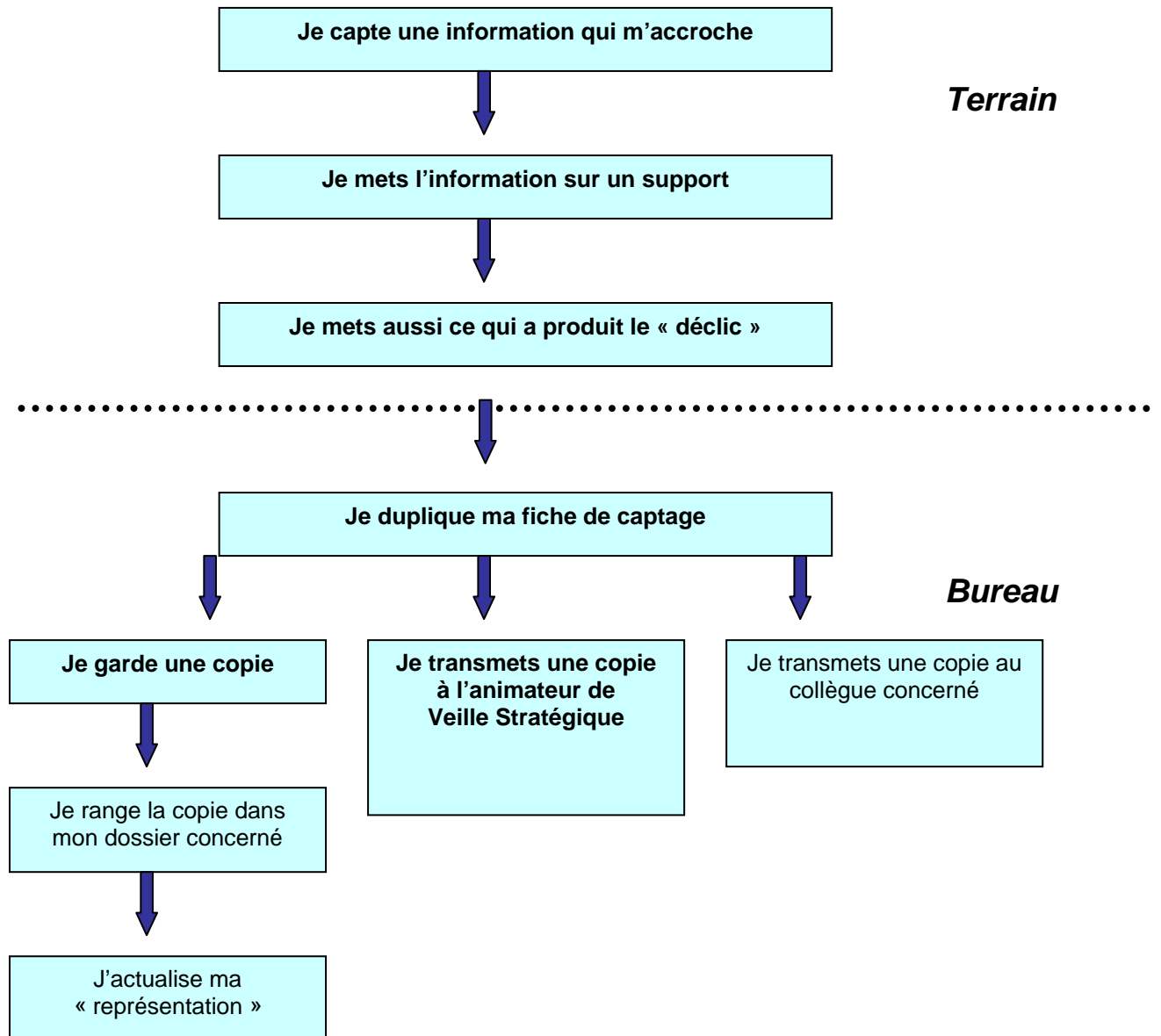
6.2.3. Les consignes et moyens pour effectuer la remontée des informations.
Exemple : la **figure 6.2.3** donne un exemple simplifié de consigne à suivre.

Figure-623-processus-traque-remontee (13)

LESCAnning®

©LESCA 30701

Consigne à suivre pour la remontée.



6.3. Comment organiser la traque des informations.

6.3.1. Nombre de traqueurs pressentis

InterActif 6.3.1.

Que pensez-vous de l'affirmation souvent entendue : « *La Veille, c'est l'affaire de tous dans l'entreprise ! Tout le monde devrait être un traqueur* ».

Cette affirmation me paraît :
Plutôt exacte - Plutôt fausse.

Argumentez votre réponse.

Traqueurs « terrain ». Le nombre des traqueurs « terrain » officiellement désignés résulte d'un raisonnement qui devrait tenir compte :

- de l'efficacité attendue de la VAS-IC ;
- des ressources que la direction de l'entreprise veut consacrer à la VAS-IC. Ces ressources sont essentiellement du temps de travail dédié officiellement pour la traque « terrain ».

Traqueurs « sédentaires ». Le nombre des traqueurs dépend directement de la décision du chef d'entreprise : combien de salariés (ou de fraction de temps de travail) veut-il consacrer à la traque « professionnelle ».

6.3.2. Choix individuel (nominal) des traqueurs.

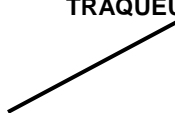
Qui va-t-on investir de la mission de traque « terrain », compte tenu du nombre total que l'on s'est fixé ci-dessus ? Qui seront les traqueurs « sédentaires » ?

Voici des critères pour guider le choix des traqueurs pressentis.

A - Critère de la cible. Un traqueur, pour être choisi définitivement, devrait se sentir concerné par un Acteur et/ou un Thème de la cible, au moins, dans ses activités habituelles (traqueur « de terrain »). Le point de départ de la démarche de choix peut donc découler de la cible de veille stratégique. On cherche alors à répondre à la question « qui est concerné par quels acteurs et par quels thèmes, et pourrait ainsi être motivé à traquer des informations ? »

B - Critère des sources d'information. On cherche à répondre à la question « Qui est naturellement au contact de quelle source, en fonction de ses activités habituelles ? ». Le fait d'être familier d'une source d'informations (et d'avoir un accès facile à celle-ci) devrait faciliter l'acceptation de la mission de traque. (Voir **tableau 6.3.3**)

Tableau 6.3.3. Correspondance entre sources d'information et traqueurs LESCAnning® ©LESCA (CIBLE, EXISTANT, TRAQUE)

TRAQUEURS  SOURCES														

C - Critère de personnalité. Le style cognitif de la personne est-il approprié à la tâche de traque ? « Style cognitif » exprime ici la préférence de la personne pour un type d'informations : plutôt informations précises et complètes, ou bien plutôt signes faibles (voir **tableau 6.4.5**).

D - Critère de motivation spontanée, a priori (ce cas existe effectivement).

E - Critère de centres d'intérêt communs avec d'autres. Pour être choisi définitivement, un traqueur devrait être intéressé par au moins un Acteur et/ou un Thème de la cible, en commun avec d'autres traqueurs.

F - Critère d'esprit d'équipe et de réseau. Pour être choisi définitivement, un traqueur devrait apprécier de faire partie d'un réseau de traqueurs (connus de lui) qui ont des centres d'intérêt communs (Acteurs et / ou Thèmes) et qui pourraient ainsi échanger des informations et des commentaires, en bonne intelligence collective.

Tableau 6.4.5. Elargir le champ de perception du traqueur		©LESCA
Evoluer des informations de « gauche » vers les informations de « droite »		
à quoi il est habitué	=>	à quoi il n'est pas habitué
Informations courantes		« petits bouts de signe »
Besoin évident		Utilité pas évidente
Claires	--->	Ambiguës
Fiabes vérifiées	--->	Incertaines
Précises	--->	Imprécises
Complètes	--->	Incomplètes, fragmentaires
Habituelles, routinières	--->	Non familières
Rétrospectives	--->	Anticipatives
<i>Quantitatives</i>	--->	<i>Qualitatives</i>
Introverties	--->	Extravertie
Répétitives (flux)	--->	Aléatoires (à qui sait les voir)
Fichiers structurés	--->	Disséminées
Objectives	--->	Subjectives

6.3.3. Intégration éventuelle des pratiques existantes.

Il peut arriver que des pratiques (ou des réflexes) de recherche d'information existent déjà dans l'entreprise. Si c'est le cas, il peut être souhaitable des les intégrer dans le nouveau dispositif qui sera mis en place. De telles pratiques éventuelles ont pu être recensées lors de l'étude de l'existant (état initial des lieux) au tout début du projet VAS-IC et ont pu aboutir au tableau suivant : **tableau 6.3.3 « Qui est au contact de quelle source d'information »** (sources-traqueurs). Ce tableau est utile pour choisir les traqueurs du futur dispositif VAS-IC et vient compléter les tableaux résultant du ciblage (chapitre 4), à savoir :

Tableau-acteurs-sources : « Quelles sources d'information sur tel acteur » (Voir **4.3.2a** chapitre 4).

Tableau-thèmes-sources : « Quelles sources d'information sur tel thème » (Voir **4.3.2b** chapitre 4).

Tableau-cible-sources : « De la cible vers les sources d'information. » (Voir **4.4.6** chapitre 4).

Tableau-acteur-qui : « Qui est concerné par quel acteur » (Voir **4.3.1b** chapitre 4)

Tableau-thème-qui : « Qui est concerné par quel thème » (Voir **4.3.1c** chapitre 4).

6.3.4. Concevoir un support pour enregistrer les informations captées.

interActif-6.3.4

Comment ne pas perdre ce que l'on a « regardé » ?

Capacité à associer les autres

Les gens non préparés à l'innovation regarde passer les « idées » comme des balles de tennis, sans rien en retenir.

Cas du traqueur de « terrain » : fiche de captage.

Les informations captées sur le terrain sont essentiellement informelles au départ et d'origine sensorielle (vision, ouïe, toucher, odorat, goût). Elles sont donc très fugaces. Si le traqueur s'en tient uniquement à sa mémoire, il y a de fortes chances que ces informations soient perdues par la suite, même pour le traqueur lui-même. De plus elles sont indisponibles pour une exploitation collective. Un support de captage s'impose donc.

Ce support doit être le mieux adapté possible au fait que le traqueur de terrain est surtout mobile donc se pose la question de la commodité du support.

Notre proposition de base : Voir **tableau 6.2.2a « Fiche de captage »**. Elle pourra être adaptée au contexte.

Cas traqueur « sédentaire » : fiche de lecture.

Les sources d'information du traqueur sédentaire sont principalement d'origine documentaire. Les informations proviennent alors de lectures de documents sur papier ou bien sur ordinateur. La fiche de lecture est adaptée à cet usage.

Notre proposition de base : Voir **tableau 6.2.2b « Fiche de lecture »**. Elle pourra être adaptée au contexte.

6.4. Formation et mise en condition des traqueurs.

InterActif-6.4.

Diriez-vous qu'un expert est le mieux placé pour faire des observations sur le terrain ?
Plutôt oui - plutôt non.

Expliquez votre point de vue.

Qu'est-ce qui pourrait éventuellement réduire la capacité d'observation d'un expert ?

La tâche du traqueur n'est pas facile. Le traqueur peut se trouver, en effet, dans différentes situations dont nous donnons des exemples dans l'**encadré 6.4**.

encadre-64-degres-difficulte-traque (26) L.E.SCAnning® ©LESCA 30713

Encadré 6.4. (26) Degrés de difficulté que doit affronter un traqueur.

Un traqueur d'information peut se trouver dans des situations différentes. Voici trois exemples :

- 1) **Je sais exactement quelle information je recherche. Je sais dire à quelle question doit répondre cette information. Je peux la décrire avec des mots clés. Je suis à peu près sûr que l'information de réponse existe quelque part.**
- 2) Je ne sais pas décrire l'information avec précision. Mais j'ai une idée claire du domaine qu'elle concerne. Je ne suis pas sûr que l'information existe.
- 3) Je ne sais pas décrire l'information que je cherche, ni la question précise à laquelle elle doit répondre. Je n'ai pas d'idée claire du domaine où je pourrais la trouver.

Questions.

- Comprenez-vous la différence qui existe entre chacune des trois situations ci-dessus ?
OUI - NON
- Avez-vous eu l'occasion d'être dans l'une de ces situations ?
OUI - NON
- Donnez un exemple d'information recherchée qui pourrait correspondre à chacun des trois cas ?

HL

Idéalement le traqueur devrait posséder cinq savoirs. Il devrait savoir :

- accéder aux sources d'informations identifiées,
- faire preuve d'attention de façon à percevoir qu'il est en présence d'une information de type signe faible,
- sélectionner (élire, faire preuve d'intelligence individuelle) une information,
- détecter des sources nouvelles d'informations,
- faire remonter l'information captée,
- collecter (relier) l'information avec d'autres informations dont il dispose déjà,
- interagir avec d'autres traqueurs en vue d'une Intelligence Collective.

Les traqueurs doivent donc être formés pour exercer leur mission et être mis en condition, en quête d'éveil, de façon appropriée. C'est spécialement nécessaire pour les traqueurs « terrain ».

Bien qu'indispensable, la formation des traqueurs n'est pas nécessairement longue.

6.4.1. Durée de la formation. Dans bien des cas, la formation d'un traqueur peut se limiter à une journée lorsqu'elle est pratiquée en présentiel. Cependant la formation est plus longue si elle doit inclure une initiation aux technologies de l'information et de la communication (Internet, par exemple), mais ceci concerne essentiellement les traqueurs « sédentaires » et non les traqueurs de terrain.

ENCADRE 6.4.1B. GUIDE UTILISATEUR DE LA FICHE DE LECTURE (FL). ©LESCA 30713

1 - DESCRIPTION DES CHAMPS (CASES) DE LA FICHE DE LECTURE

- Date de remplissage de la fiche : C'est la date à laquelle est remplie la fiche de lecture.
 - Capteur : nom de la personne qui remplit la fiche de lecture.
 - Auteur : Nom de l'auteur de l'article analysé. Uniquement le NOM de l'auteur (ou du premier auteur, s'il y en a plusieurs) écrit en MAJUSCULES. Pas d'initiales du prénom.
 - Année de publication : le numéro de l'année de publication de l'article analysé.
 - Source : référence normalisée et complète de l'article analysé (inspirez-vous de notre bibliographie sur notre site Internet).
 - Extraction et son n° de page que vous avez sélectionnée. Extraction recopiée en langue d'origine, suivie de votre traduction. Une extraction est le fragment de texte que vous avez sélectionné. Vous indiquez le numéro de la page où il figure dans le texte d'origine.
- Le mode de sélection d'une extraction d'information fait l'objet d'une notre annexe appelée découpage grain d'information.
- Avant de remplir ce champ il faut savoir dans lequel des deux cas de figure suivants vous vous trouvez : soit l'article examiné concerne votre thème de recherche (celui pour lequel vous êtes Expert) soit l'article examiné ne concerne pas votre thème de recherche, mais concerne le thème d'un autre membre du périmètre (voir [tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quel acteur »](#) et/ou le [tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quel thème »](#)).
- A) Si l'article examiné concerne votre thème de recherche, l'extraction de texte est un élément objectif puisque vous l'avez prélevé dans l'article et recopié sans aucune modification de votre part.
- B) Si l'article examiné ne concerne pas votre thème, mais concerne un thème d'un autre membre de notre Equipe alors vous n'indiquez rien dans le cadre Extraction de la fiche, mais vous faites tout de même parvenir la fiche au membre de l'Equipe, afin de l'alerter sur cet article qui devrait l'intéresser.
- Thème de rattachement de l'extraction. La liste des thèmes est fournie plus bas.
 - Commentaire personnel. Il s'agit d'un élément subjectif puisque vous devez exprimer votre opinion au sujet de l'extraction de texte que vous avez sélectionnée. Le champ « Commentaire » pourra être complété par d'autres membres de notre Equipe autorisés à accéder à la base de connaissance. C'est une amorce d'Intelligence Collective.
 - Usage possible de cette extraction. Si l'article examiné ne concerne pas votre thème, mais concerne le thème d'un autre membre de notre Equipe, alors vous mentionnez le (ou les) nom(s) du membre de l'Equipe que vous pensez être concerné(s). Pour cela vous utilisez le [tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quel acteur »](#) et/ou le [tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quel thème »](#).
 - Mots clés : Vous utilisez la liste des mots clés fournie plus bas. Les mots clés doivent être donnés dans la langue d'origine du texte. Le nombre des mots clés à inscrire n'est pas limité.
 - Bibliographie tirée de l'article (ou du livre). Vous recopiez les références bibliographiques, citées par l'auteur, ayant retenu votre attention. Il peut s'agir de références qui vous concernent directement, ou bien de références qui peuvent concerner un (ou plusieurs) membres de notre Equipe.
 - Lieu de stockage de l'article original (ou de sa photocopie). C'est l'indication du lieu où l'on pourra retrouver l'article, ou sa photocopie.
- Liste des THEMES : Ils découlent de la Cible de Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective.
- Liste de MOTS CLES : NB. Les mots clés doivent être signalés en anglais, tel qu'ils figurent dans le texte original, s'il est en anglais.
- INSTRUCTIONS POUR REMPLIR UNE FICHE DIRECTEMENT SUR ORDINATEUR.
HL

6.4.2. Contenu de la formation. La formation du traqueur peut comprendre plusieurs étapes graduées que nous présentons au **tableau 6.4.2.** (Ce tableau n'est pas exhaustif). De plus la formation doit toujours être adaptée au contexte organisationnel (elle a un caractère contingent). Quand à la mise en condition elle est largement tributaire de l'état d'esprit de l'entreprise (ou autre organisation) à l'égard de l'innovation, d'une façon générale.

Tableau 6.4.2. Etapes de la formation du traqueur

L.E. SCAnning® ©LESCA 30713

	individuelle	collective
1- Former à l'utilisation de la fiche de captage (ou de lecture, selon le traqueur)		
2- Former à l' <u>attention</u> , à la perception, à l'élargissement du champ de vision.		
3- Former au comportement de curiosité active, au questionnement (aller au-delà des apparences : « qu'est-ce qu'il pourrait y avoir là derrière ? »).		
4- Former au passage de l'individuel au collectif, évoluer vers une Intelligence Collective.		
5- Former à l'usage de l'information (Pertinente, utile pour quelle action ? pour qui d'autre que moi ?). Voir chapitre 7		
6- Former à découvrir le caractère anticipatif (précoce) d'une information. Voir chapitre 7		

HL

6.4.3. Formation du traqueur « de terrain » à l'usage de la fiche de captage (FC).

Un guide de formation est fourni dans l'**encadré 6.4.3 «Guide Utilisateur de la Fiche de captage »**. Un exemple de fiche remplie par un apprenant est fourni au **tableau 6.4.3.**

Encadré 6.4.3.

Guide Utilisateur de la fiche de captage (FC)

LESCA

03622

DESCRIPTION DES CASES DE LA FICHE.

Date de captage : C'est la date à laquelle l'information a été recueillie par le capteur. Toutefois, dans la mesure du possible, il sera intéressant de connaître également la date de première émission de l'information.

Exemple : « *Je participe à une réunion publique et un député présent, également membre du Conseil régional, indique qu'il a déjà évoqué un projet d'équipement lors d'une réunion du Conseil régional du mois dernier* ». Dans ce cas, c'est la date de cette réunion du Conseil régional qui est importante.

Source : On mentionne le nom de la source de l'information, avec toutes les précisions permettant de la retrouver, si nécessaire.

Acteur : Cette rubrique est en relation avec la Cible de Veille Stratégique. On indique ici le nom de l'acteur auquel se rattache l'information collectée. Par acteur il faut entendre une personne physique ou morale dont les activités et les décisions sont de nature à nous intéresser, en vue d'anticiper un événement par exemple.

Thème : Cette rubrique est en relation avec la Cible de Veille Stratégique. On indique ici le nom du thème (et du sous-thème, le cas échéant) auquel se rattache l'information collectée. Exemple : « *notre concurrent X va mettre à la disposition de ses clients le nouveau service Y sur Internet.* ». Le thème est Internet.....

Information elle-même : Le contenu de cette rubrique est OBJECTIF. C'est l'inscription de l'information telle qu'elle a été entendue ou bien vue, ou bien prélevée sur un support écrit (journal, listing, etc.). Cette inscription doit être aussi brève que possible : deux phrases de six mots chacune, par exemple. Il faut éviter les banalités.

Commentaire du capteur ou « Déclic : *Très important !* Le contenu de cette rubrique est SUBJECTIF. Le capteur précise en quelques mots pourquoi il a sélectionné cette information ; s'il a fait une association d'idées, ce qui l'a « ému », etc. Il s'appuie sur son expérience, sa sensibilité et sa perception.

Qui informer : nom de la personne à qui vous allez transmettre cette fiche.

HL

Tableau 6.4.3. Exemple de fiche de captage remplie (Cas Bénard) METHODE LESCAnning © LESCA

CAPTEUR HL	DATE de captage (ou numéro identification) 90208
SOURCE Contact personnel	FIABILITE vérifié
ACTEUR VALEO	THÈME ACHATS

COMMENTAIRE du capteur (émotion, déclic, association d'idées, usage possible et pour qui ?)

Selon moi, cette nomination constitue un changement profond, voire une rupture dans le métier des Achats et dans le secteur des équipementiers. Or nous sommes concernés par ce groupe en tant que fournisseur. Je suis très inquiet pour ce qui nous attend. Il ne faut pas s'endormir ! Nous devons nous réunir sans tarder pour comprendre ce qui va se passer chez Valéo.

INFORMATION (fait, tel que perçu)

Christine Bénard est nommée directrice Achats du groupe VALEO.

HL

interActif-6.4.3

Que faire d'une idée qui vous traverse l'esprit, qui fait « tilt » ?

Association d'idées

Association d'idée : un noir avec un pansement tricosteril rose. => Idée de fabriquer des pansements de couler, dont noir.

Démarche intellectuelle utilisant des morceaux de réflexion sans liens entre eux. A priori. Lien transversal, latéral. Sortir des schémas préfabriqués. Différence entre voir regard.

Pensée latérale (voir chapitre 5)

6.4.4. Formation du traqueur « sédentaire » à l'usage de la fiche de lecture (FL).

Un guide de formation est fourni dans l'encadré 6.4.4 «Guide Utilisateur de la Fiche de lecture ». Un exemple de fiche remplie par un apprenant est fourni au tableau 6.4.4.

Encadre 6.4.4. (28) Guide utilisateur de la fiche de lecture (FL).	©LESCA	30701
1 - DESCRIPTION DES CHAMPS (CASES) DE LA FICHE DE LECTURE		
- Capteur : nom de la personne qui remplit la fiche de lecture.		
- Auteur : Nom de l'auteur de l'article analysé. Uniquement le NOM de l'auteur (ou du premier auteur, s'il y en a plusieurs) écrit en MAJUSCULES. Pas d'initiales du prénom.		
- Année de publication : le numéro de l'année de publication de l'article analysé.		
- Source : référence normalisée et complète de l'article analysé (inspirez-vous de notre bibliographie sur notre site Internet).		
- Extraction que vous avez sélectionnée et son n° de page. Extraction recopiée en langue d'origine, suivie de votre traduction. Une extraction est le fragment de texte que vous avez sélectionné.		
Le mode de sélection d'une extraction d'information fait l'objet d'une autre annexe appelée découpage grain d'information.		
Avant de remplir ce champ il faut savoir dans lequel des deux cas de figure suivants vous vous trouvez : soit l'article examiné concerne votre thème de recherche (celui pour lequel vous êtes Expert) soit l'article examiné ne concerne pas votre thème de recherche, mais concerne le thème d'un autre membre du périmètre (voir tableau 4.3.1b «Qui est concerné par quel acteur » et/ou le tableau 4.3.1c «Qui est concerné par quel thème »).		
A) Si l'article examiné concerne votre thème de recherche. L'extraction de texte est un élément objectif puisque vous l'avez prélevé dans l'article et recopié sans aucune modification de votre part.		
B) Si l'article examiné ne concerne pas votre thème, mais concerne un thème d'un autre membre de notre Equipe alors vous n'indiquez rien dans le cadre Extraction de la fiche, mais vous faites tout de même parvenir la fiche au membre de l'Equipe, afin de l'alerter sur cet article qui devrait l'intéresser.		
- Thème de rattachement de l'extraction. La liste des thèmes est fournie plus bas.		
- Commentaire personnel. Il s'agit d'un élément subjectif puisque vous devez exprimer votre opinion au sujet de l'extraction de texte que vous avez sélectionnée. Le champ « Commentaire » pourra être complété par d'autres personnes autorisées à accéder à la base de connaissance. C'est une amorce d' <u>Intelligence Collective</u> .		
- Usage possible de cette extraction. Si l'article examiné ne concerne pas votre thème, mais concerne le thème d'un autre membre du <u>périmètre</u> , alors vous mentionnez le (ou les) nom du membre du périmètre que vous pensez être concerné. Pour cela vous utilisez le tableau 4.3.1b «Qui est concerné par quel acteur » et/ou le tableau 4.3.1c «Qui est concerné par quel thème ».		
- Mots clés : Vous utilisez la liste des mots clés fournie plus bas. Les mots clés doivent être donnés dans la langue d'origine du texte. Le nombre des mots clés à inscrire n'est pas limité.		
- Bibliographie tirée de l'article (ou du livre). Vous recopiez les références bibliographiques, citées par l'auteur, ayant retenu votre attention. Il peut s'agir de références qui vous concernent directement, ou bien de références qui peuvent concerner un (ou plusieurs) membres du <u>périmètre</u> .		
- Lieu de stockage de l'article original (ou de sa photocopie). C'est l'indication du lieu où l'on pourra retrouver l'article, ou sa photocopie.		
Liste des THEMES		
Ils découlent de la Cible de VAS-IC.		
Liste de MOTS CLES		
NB. Les mots clés doivent être signalés tel qu'ils figurent dans le texte original, (en anglais, par exemple).		
INSTRUCTIONS POUR REMPLIR UNE FICHE DIRECTEMENT SUR ORDINATEUR.		
HL		

TABLEAU 6.4.4. EXEMPLE DE FICHE DE LECTURE REMPLIE (CAS TEO)**CAPTEUR**

Sophia

AUTEUR ET ANNEE DE PUBLICATION

TEO - 2000

INFORMATION ESSENTIELLE (SELECTION DE NIVEAU 3)

L'étude montre que Internet a dépassé les sources de recherche traditionnelles pour devenir la référence en matière de fourniture de données pour l'Intelligence Compétitive.

THEME(S) DE RATTACHEMENT

Traque, Etude empirique

ACTEUR DE RATTACHEMENT

TEO

INFORMATION PROPREMENT DITE (SELECTION DE NIVEAU 2)

"A survey questionnaire was used to gather data for this study. The questionnaire was developed based on a comprehensive review of past research on environmental scanning and competitive intelligence. (...). Specifically, the following data were collected :

- CI unit structure characteristics,
- Extent of Internet use for primary and secondary research, internal / external collaboration and dissemination of information,
- Impact of Internet usage on quality of CI information,
- Benefits of using the Internet for CI activities,
- Reasons for using the Internet for CI activities,
- Types of competitor information gathered, and
- Important sources of CI data". p. 62 Colonne de gauche lignes 41-47 et colonne de droite, lignes 1-9

COMMENTAIRE PERSONNEL (JUGEMENT, ASSOCIATION D'IDEES,...)

Nombres de réponses : 129/600 (statistiques faussées ??)

USAGE POSSIBLE

Les critères pris en compte pour cette étude peuvent être utilisés en vue d'une comparaison avec d'autres sites géographiques sur le thème de « l'utilisation d'Internet pour l'Intelligence Collective ». Cette enquête peut également être réitérée avec des critères complémentaires sur cette même zone géographique.

MOTS CLES

Competitive Intelligence, Internet, Singapore, Survey, Information

SOURCE (SELECTION DE NIVEAU 1)

TEO, T.S.H. (2000) - Using the Internet for Competitive Intelligence in Singapore - "*Competitive Intelligence Review*", Vol.11(2) 61-70 (2000)

BIBLIOGRAPHIE DE L'ARTICLE : REFERENCES A SIGNALER

R.A.S dans cet article

LIEU DE RANGEMENT (STOCKAGE) DE L'ARTICLE ORIGINAL

Médiathèque du laboratoire CERAG, Internet (payant), bureau du traqueur

HL

6.4.5. Formation à l'éveil de l'Attention et de la perception d'une information

interActif-6.4.5

« Je me rends au salon professionnel annuel, où j'ai l'habitude d'aller. Je regarde les stands des concurrents, c'est intéressant . »

Questions.

1 - Que comprenez-vous par « c'est intéressant » ?

2 - Est-ce suffisant de regarder ? Plutôt oui - Plutôt non.

Si votre réponse = « plutôt oui », alors vous êtes probablement dans l'erreur et vous confondez « regarder » et « voir ». Ainsi on peut regarder tout un tas de chose s'en rien en tirer d'utile.

Si votre réponse = « plutôt non » alors vous êtes probablement sur la bonne voie mais il faut préciser davantage votre point de vue.

L'objectif est d'amener le traqueur :

- A être plus attentif à des informations ou observations auxquelles il n'attache pas d'importance a priori. L'amener à la prise de conscience qu'il y a peut-être « quelque chose derrière ».
- A porter également son attention sur des « choses » qu'il ne voyait pas jusque là, bien que se situant dans son environnement immédiat. (élargissement du champ de vision). Faire prendre conscience de la différence entre « regarder » et « voir ».
- A s'étonner de « choses » apparemment sans intérêt.
- A transiter d'un « monde » informationnel qui lui est familier, du fait de sa formation initiale notamment, (colonne de gauche du **tableau 6.4.5**) vers un « monde » informationnel plus flou, moins net mais également beaucoup plus riche (*information richness*) (colonne de droite du **tableau 6.4.5**) et parce que laissant apparaître beaucoup plus de possibilités, beaucoup plus de champs du possible.

Tableau 6.4.5. Elargir le champ de perception du traqueur

©LESCA

Evoluer des informations de « gauche » vers les informations de « droite »

à quoi il est habitué

=>

à quoi il n'est pas habitué

Informations courantes

« petits bouts de signe »

Besoin évident		Utilité pas évidente
Claires	--->	Ambiguës
Fiables vérifiées	--->	Incertaines
Précises	--->	Imprécises
Complètes	--->	Incomplètes, fragmentaires
Habituelles, routinières	--->	Non familières
Rétrospectives	--->	Anticipatives
<i>Quantitatives</i>	--->	<i>Qualitatives</i>
Introverties	--->	Extraverties
Répétitives (flux)	--->	Aléatoires (à qui sait les voir)
Fichiers structurés	--->	Disséminées
Objectives	--->	Subjectives

Dans la méthode L.E.SCAⁿning, la formation se fait préférentiellement sur la base de dossiers constitués d'exemples concrets, construits sur mesure, du moins en partie. En effet, nous avons constaté qu'il paraît efficace de procéder comme suit :

- Les premiers exemples sont plutôt neutres à l'égard de l'entreprise où se situe le traqueur, de façon à ce qu'il découvre les connaissances de base tout en étant suffisamment détaché du contenu des cas présentés.
- Les exemples suivants sont directement liés à l'entreprise (ou l'unité) où se situe le traqueur (ou les traqueurs).

Pour plus de détail concernant la formation à la perception des informations sensorielles (et notamment olfactives) 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.

Hr-developper-attention // L.E.SCAⁿning ©LESCA <http://www.veille-strategique.org> hr-developper-attention 30125

Veille Stratégique – Méthode LESCAnningâ
Exercice d'application construit sur la base d'une donnée découpée dans la presse.

Objectif (général) de l'exercice : Formation des traqueurs (capteurs) d'information en vue de développer leur attention, leur curiosité, leur capacité de perception.

Vous lisez l'information proposée ci-jointe et vous devez dire si elle doit être retenue ou bien rejetée.

Conditions : Pour effectuer cet exercice vous vous placez dans les conditions suivantes :

C1 – Vous êtes un cadre de la société S.

C2 - La société S est actuellement un fournisseur du groupe Saint-Gobain.

Questions

Q1 – L'information proposée pourrait-elle présenter un intérêt pour vous ? NON - OUI

Q12 – Si non, l'information peut-elle présenter un intérêt pour une autre personne de votre société S ? NON - OUI

Q2 – Si l'information pourrait un intérêt pour vous, éprouvez-vous le besoin de la compléter par d'autres informations ? NON - OUI

Q21 – Si oui, dites :

- quel genre d'informations vous souhaiteriez,
- où vous pensez pouvoir les trouver.
- Faites la recherche auprès de ces sources (une ou plusieurs) à titre d'essai.

Q22 – Si oui, dites quel(s) usage(s) vous entrevoyez pour l'information proposée.

HL

Hr-developper-curiosite

hr-curiosite 31029 ©LESCA

Modèle B (BERLYNE) : « quelque chose cloche !»

- Constat d'une anomalie, d'une incohérence, d'une contradiction, d'une divergence.
 - Information incompatible avec les connaissances que l'on a déjà sur le sujet.
 - Eléments tous bien connus, mais dont l'association paraît incongrue (non-congruente).
- => **Nécessité d'une information nouvelle pour sortir du « conflit ».**

Modèle L (LOEWENSTEIN) : « quelque chose qui manque, il y a une lacune !».

- . Constatation d'une lacune dans les connaissances, informations disponibles.
 - . Détermination approximative du type de connaissance qu'il faudrait rechercher
 - . Ce qui devrait permettre d'orienter les recherches
 - . Le bénéfice que l'on attend de la possession de cette information nouvelle.
- => **Nécessité d'une information nouvelle pour sortir du « conflit ».**

NB. Ce sont les situations de familiarité moyenne qui génèrent le plus de questions, car pour poser une question, on doit en savoir assez pour identifier ce qui n'est pas connu ou qui pose problème.

HL

6.4.6. Formation à l'attention et la curiosité actives.

interActif-6.4.6

Vous visitez un salon, ou bien un client, ou encore un fournisseur, etc. Vous remarquez quelque chose : Quel genre de réflexion pourriez-vous vous faire à partir de ce moment ?

Il doit certainement y avoir quelque chose là derrière ?
Qu'est-ce nous pourrions faire avec cela ?
Déclencher l'attention

Postulat de base du comportement choisi. : je dis que dans ce stand il y a quelque chose qui existe et qui devrait nous intéresser. A nous de la trouver. On se sépare et chacun part sur une partie du stand. Que chacun de nous trouve quelque chose. Nous nous retrouverons ce soir et nous dirons ce que nous avons trouvé. Nous en parlerons ce soir (attitude du chasseur).

L'idée directrice est de mettre en condition les traqueurs de terrain afin qu'ils soient capables non seulement de regarder, mais aussi de voir. Dans cette perspective ils doivent acquérir le réflexe de se demander en permanence, en regardant quelque chose : « Que pourrions-nous faire de cela ? Et si on faisait... ? Et si on utilisait ceci pour faire cela... Etc. »

Parmi les modalités de formation les plus fréquentes, sont proposées dans la méthode L.E.SCAning :

- des exercices en salle, prenant appui sur des cas issus de retours d'expérience ;
- des exercices prenant appui sur de prochaines visites de salon professionnels, ou bien de prochaines participations à des colloques professionnels.

hr-curiosite 31029 ©LESCA

Modèle B (BERLYNE) : « quelque chose cloche ! »

- Constat d'une anomalie, d'une incohérence, d'une contradiction, d'une divergence.
 - Information incompatible avec les connaissances que l'on a déjà sur le sujet.
 - Eléments tous bien connus, mais dont l'association paraît incongrue (non-congruente).
- => **Nécessité d'une information nouvelle pour sortir du « conflit ».**

Modèle L (LOEWENSTEIN) : « quelque chose qui manque, il y a une lacune ! ».

- . Constatation d'une lacune dans les connaissances, informations disponibles.
 - . Détermination approximative du type de connaissance qu'il faudrait rechercher
 - . Ce qui devrait permettre d'orienter les recherches
 - . Le bénéfice que l'on attend de la possession de cette information nouvelle.
- => **Nécessité d'une information nouvelle pour sortir du « conflit ».**

NB. Ce sont les situations de familiarité moyenne qui génèrent le plus de questions, car pour poser une question, on doit en savoir assez pour identifier ce qui n'est pas connu ou qui pose problème.

HL

6.4.7. Formation au passage de l'individuel au collectif : émergence d'une Intelligence Collective.

Pour cette formation, le contenu est étroitement lié à la modalité de réalisation de la formation. C'est pourquoi nous renvoyons le lecteur à la section 6.5.3.

6.5. Modalités de la formation.

L'encadré 6.5 indique les différentes modalités de formation pouvant être utilisées pour former les traqueurs.

Encadré 6.5. Modalités de formation des traqueurs.	
1 – Formation :	
Individuelle ?	<input type="radio"/> - N
Collective ?	<input type="radio"/> - N
2 – Si formation = individuelle :	
En présentiel ?	<input type="radio"/> - N
A distance au moyen d'un « <i>e-learning</i> » ?	<input type="radio"/> - N
3 – Si formation = collective :	
En présentiel ?	<input type="radio"/> - N
4 – Si formation collective à distance :	
Recours à un forum des traqueurs ?	<input type="radio"/> - N

6.5.1. Formation individuelle en présentiel.

Les traqueurs sont répartis en petits groupes, mais travaillent individuellement. Un groupe peut compter jusqu'à une vingtaine de personnes. Le formateur dispense ses consignes à l'ensemble du groupe. La correction d'un exercice est dispensée à l'ensemble du groupe. Tous les participants passent d'un exercice à l'autre en même temps.

Exemple 1. L'un des premiers exercices vise à former le traqueur à l'utilisation :

- soit de la fiche de captage (FC), s'il s'agit d'un traqueur de terrain ;
- soit de la fiche de lecture (FL), s'il s'agit d'un traqueur sédentaire.

Dans les deux cas l'apprenant traqueur a accès à un Guide utilisateur, comme déjà vu plus haut.

Exemple 2. Une donnée est fournie, ainsi que certains éléments de contexte, et chaque apprenant doit se prononcer à son sujet.

* **Avantages :** La formation individuelle en présentiel est traditionnelle et les individus en ont l'habitude.

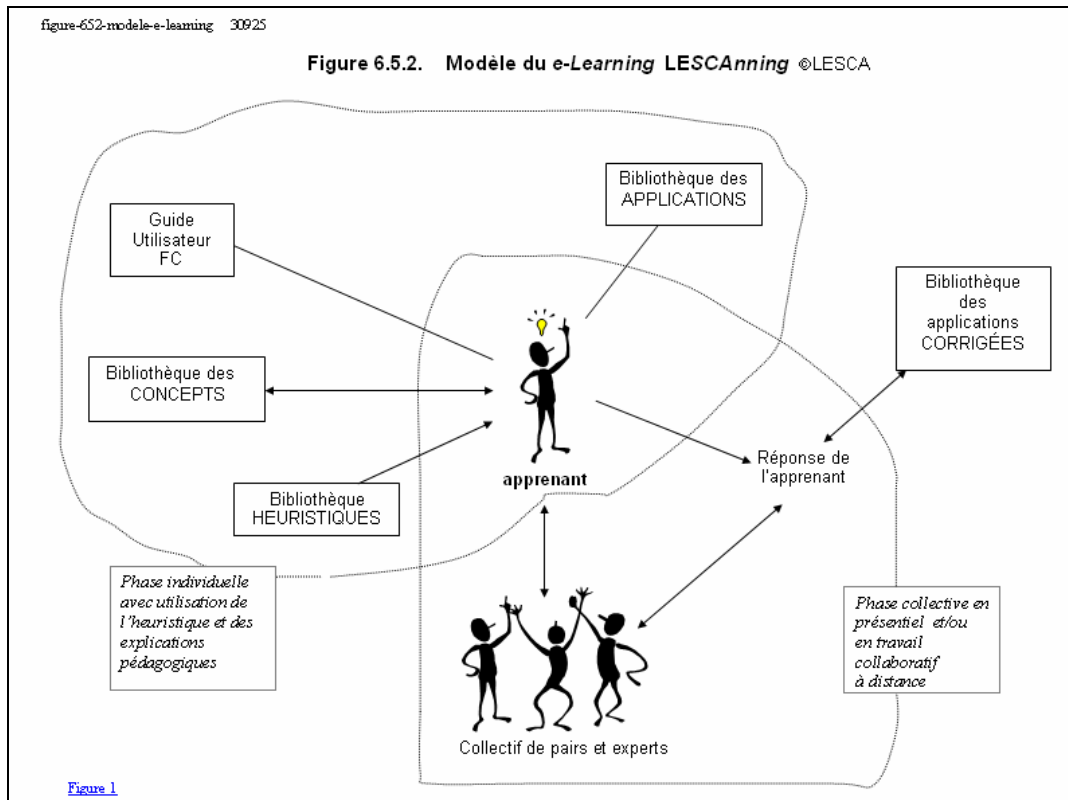
* **Inconvénients :** cette modalité se heurte à plusieurs obstacles. C'est le cas lorsque les traqueurs à former :

- sont très nombreux, plusieurs centaines ;
- ne peuvent pas être réunis en un même lieu : ils sont dispersés sur la planète ;
- parlent et lisent des langues différentes, etc.

De tels obstacles nous ont conduits à nous tourner vers la formation à distance (*e-learning*), à la demande même des entreprises.

6.5.2. Formation individuelle à distance et assistance à distance (e-learning).

Chaque traqueur apprenant demeure sur son lieu (son site) de travail habituel. Il apprend et se forme à son rythme et aux moments qui lui conviennent. Il accède aux exercices et aux supports pédagogiques associés, au moyen de l'Internet. Dans ce but nous avons conçu et réalisé un dispositif de formation et d'assistance à distance (e-learning). Ce dispositif n'est pas standard mais doit être adapté au cas de chaque nouvelle entreprise avec laquelle nous sommes amenés à collaborer. La **figure 6.5.2** devrait donner au lecteur une idée de la façon dont notre dispositif est conçu. Il n'est pas interdit que l'apprenant à distance cherche à entrer en communication avec d'autres personnes (pairs et/ou experts) pour leur demander conseil et interagir avec eux.



Pour d'autres précisions, le lecteur pourra consulter notre site Web :

Lesca, N. (2002) – Vers la conception d'un module de e-learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des informations de veille stratégique en signes d'alerte précoces. *VIIème Congrès de l'AIM, Hammamet, Tunisie, 29 mai-2 juin 2002, 9 p.*

Traque-formation-distance-demarche (base privée, Autres)

L.E.SCAnning ©LESCA <http://www.veille-strategique.org> traque-formation-distance-demarche 30125

Pour démarrer votre formation à la sélection des informations de Veille Stratégique, Voici la démarche que nous proposons.

SEQUENCE A. : C'est nous qui faisons ... et vous réagissez.

- 1 – Nous construisons une grille de sélection d'information comprenant des critères de sélection. (doc.1)
- 2 – Nous sélectionnons, dans la presse, une information, susceptible de vous intéresser. (doc.2)
- 3 – Nous remplissons la grille de sélection pour justifier notre choix. (doc.3)
- 4 - Nous vous faisons parvenir le tout (doc.1+ doc.2+doc.3)
- 5 – Vous « corrigez » le document 3 et vous nous le retournez, en nous faisant connaître vos commentaires afin que nous puissions modifier le modèle de notre grille.

SEQUENCE B. : C'est vous qui faites... et nous « corrigeons ».

- 4 – Vous choisissez une information ayant un caractère de Veille Stratégique (doc.4)
- 5 – Vous justifiez votre choix en remplissant la grille (doc.1) qui devient le document 5 (doc.5) une fois remplie et commentée par vous.
- 6 – Vous nous faites parvenir une copie de l'information (doc.4) et votre grille remplie (doc.5).
- 7 – De notre côté nous faisons l'exercice en remplissant une grille vierge qui devient le document 6 (doc.6) une fois remplie par nous.
- 8 – Nous comparons les grilles remplies par vous (doc.5) et par nous (doc.6) pour faire apparaître les éventuels écarts et les analyser.
- 9 – Nous modifions éventuellement notre grille de sélection des informations, pour tenir compte des enseignements tirés.

Cet échange d'expérience pourrait se faire par messagerie si vous nous communiquez votre adresse e-mail.

HL

6.5.3. Formation collective en présentiel : passage de l'individuel au collectif.

L'un des objectifs est de faire prendre conscience aux apprenants qu'il y a une différence considérable entre des points de vue individuels isolés et détenus « chacun pour soi » et un point de vue collectif présentant plusieurs facettes toutes connues du groupe de personnes.

La formation collective en présentiel s'adresse à un groupe d'apprenants ne dépassant pas une douzaine de personnes. La séance de formation comprend deux phases, pour chacun des exercices :

- une première phase où chaque apprenant travaille seul l'exercice du moment et écrit toutes ses réflexions, hésitations, difficultés et décisions.

- une seconde phase collective au cours de laquelle chaque apprenant, tour à tour, expose ses résultats. Lorsque tous les apprenants se sont enfin exprimés, s'engage alors un échange collectif... qu'il est souvent nécessaire de discipliner.

La phase collective est généralement très riche et débouche réellement sur une amorce d'Intelligence Collective.

Dans l'**encadré 6.5.3** nous fournissons quelques exemples de réflexions échangées en cours de séance collective.

Encadré 6.5.3. Exemples de phrases significatives illustrant le passage des pratiques individuelles à l'Intelligence Collective durant la formation collective. LESCAnning® ©LESCA 30713

1 - « **Moi je n'aurais pas recueilli cette information. Mais au vu de ce qu'en disent les autres, finalement je me rends compte qu'elle est importante.** »

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

3 - « Pourrons-nous connaître les autres capteurs et les gens du comité de veille ? »

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

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

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

7 - « Nous, les commerciaux, nous avons une vision partielle des choses et alors l'intox des clients ça y va. Ils nous roulent dans la farine. Ah, il y en a qui n'ont peur de rien ! »

8 - « C'est vrai qu'une information brute et une information commentée par un collègue ça n'a rien à voir, surtout quand il s'agit d'exploiter ces informations. »

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

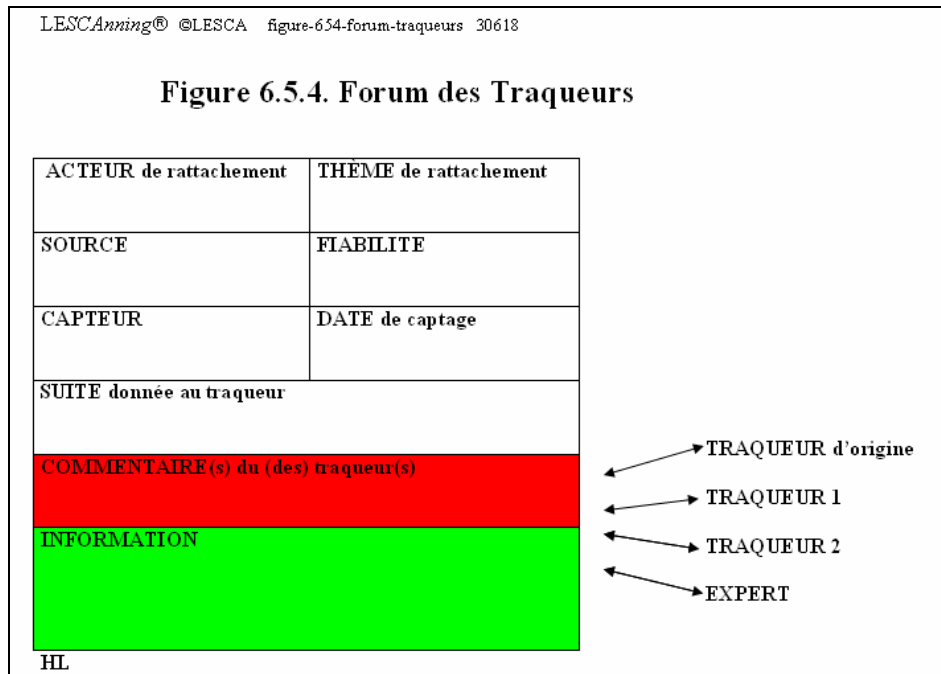
10 - « Nous avons maintenant une écoute et une curiosité différente à l'égard de l'information. »

11 - « À la suite de cette formation, il me semble qu'il faudrait que nous puissions nous faire connaître au sein de nos unités, et même les mettre dans le coup de la veille stratégique ».

HL

6.5.4. Forum des traqueurs sur Internet (ou intranet): vers un support de l'Intelligence Collective.

Pour étendre le bénéfice de la formation collective à un plus grand nombre de traqueurs, nous suggérons le recours à un forum interactif des traqueurs. Le forum des traqueurs dont nous parlons ici est fondé sur les fiches de captage qui auront été préalablement établies et mémorisées. Voir **figure 6.5.4 « Forum des Traqueurs »**.



Un tel forum peut être étendu sur un espace géographique illimité. Reste le problème de la diversité des langues. Généralement c'est la langue anglaise qui s'impose d'elle-même. Les traqueurs autorisés à accéder au forum doivent également respecter des règles précises. Par exemple il peut leur être interdit de modifier une information écrite dans le champ « information » mais ils peuvent être autorisés (voire vivement invités) à ajouter leur propre commentaire dans le champ « commentaire » de la Fiche de Captage concernée.

Un tel dispositif de mémoire collective (informations et commentaires) est utile pour pérenniser une Intelligence Collective.

6.6. Motiver les traqueurs : vers le volontarisme.

Encadre-66-baruchel -

©LESCA

Baruchel (PMI)

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

« Le pire c'est que souvent je dispose d'une information et je ne sais pas à qui l'envoyer. Je choisis arbitrairement des destinations parce que je connais bien l'entreprise, mais je me dis que peut-être je suis complètement à côté de la plaque, je me demande s'ils s'en moquent. » Baruchel (PMI)

« En début d'année, notre directeur nous avait demandé (à nous les deux acheteurs, dont mon collègue suédois) de faire un rapport sur notre activité chaque mois. Je l'ai fait les deux premiers mois et je n'ai jamais rien reçu. J'ai réclamé ceux du suédois qui n'a jamais rien fait. On n'a rien pu mettre en commun, je n'y ai rien gagné. Personne n'a rien dit ni à moi, ni à lui. Il n'y a pas de contraintes dans cette entreprise. Il y a un très fort discours au début, puis tout avorte parce que rien n'est obligatoire. » Baruchel (PMI)

« - Savez-vous si les dirigeants utilisent les informations que vous leur donnez ?

- Non, jamais. » Baruchel (PMI)

HL

L'objectif est multiple :

- motiver à traquer des informations ;
- motiver à mettre ces informations en collectif ;
- mettre en pratique une Intelligence Collective.

Comment motiver les traqueurs pour déclencher et entretenir cette dynamique ? Quels moyens d'action et quels freins ?

Rappel : dans l' **encadré 6.5.3** nous fournissons quelques exemples de réflexions échangées en cours de séance collective.

6.6.1. Moyens d'action.

Ce que nous indiquons ci-dessous est spécialement adapté aux traqueurs « de terrain ».

La mission de traqueur est reconnue par la hiérarchie. Par exemple au moyen d'une « Lettre de mission ».

Un quota de temps est officiellement attribué au traqueur.

Bien prendre en compte le style cognitif de la personne pressentie comme traqueur.

Nommer « traqueurs » des personnes dont on a des raisons de penser qu'elles éprouveraient un certain épanouissement de soi en l'effectuant. Pour plus de détail voir sur notre site Web la publication :

Lesca, H. et R. Dourai (2003) - Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi.

Convaincre les traqueurs pressentis, rendre positive leur perception du futur dispositif et de leur contribution à celui-ci. Les auteurs ont suggéré deux perceptions principales :

- Facilité perçue (*perceived ease of use*): elle exprime le degré d'effort auquel le traqueur pressenti s'attend pour remplir sa mission. Il devrait avoir tendance à contribuer (ou ne pas contribuer) au dispositif VAS-IC compte tenu de l'effort qu'il croit devoir fournir. Moins l'effort à fournir est grand et plus grande devrait être sa tendance à apporter sa contribution.

- Utilité perçue (*perceived usefulness*): elle exprime l'utilité de la VAS-IC telle que perçue par le traqueur pressenti vis-à-vis de ses propres performances dans son travail habituel, celui où il est évalué. Le traqueur pressenti devrait avoir tendance à contribuer au dispositif (ou ne pas contribuer) compte tenu de l'augmentation de ses performances qu'il en attend (auxquelles il croit) dans son travail. Plus grand est l'espoir de performances individuelles accrues, et plus grande devrait être la tendance à apporter sa contribution.

Ces deux caractéristiques "Facilité perçue" et "Utilité perçue" s'évaluent au moyen d'une liste d'indicateurs fournis par les auteurs (dont Davis, par exemple)

Prouver, au moyen d'exemples concrets, que le traqueur de terrain devrait :

- augmenter ses performances individuelles et
 - diminuer le stress engendré par ses activités,
- s'il participe activement au dispositif VAS-IC.

Prendre toutes les dispositions afin que le traqueur bénéficie des résultats des séances de création collective de sens, dans la mesure où ces résultats le concernent.

Un esprit de réseau, de connivence et de complicité devrait se développer entre tout ou partie des traqueurs. (Importance du forum des traqueurs).

Cette liste n'est pas exhaustive. Mais les moyens mentionnés ont été éprouvés. Revoir les témoignages dans l'**encadré 6.5.3**.

Davis, F.D., *et al.* (1989) –

6.6.2. Freins possibles.

Culture d'entreprise. Selon le cas, la culture dominant dans l'entreprise peut être soit un levier, soit un frein au développement de la VAS-IC. Le chef de projet VAS-IC ne va certes pas modifier la culture d'entreprise pour réussir son projet. Mais il devrait bien évaluer cette culture pour contextualiser au mieux son action. Pour réaliser cette évaluation voir par exemple les indicateurs proposés dans l'**encadré 6.6.2 « Culture d'entreprise »**.

Encadré 6.6.2. Culture d'entreprise. LESCA 30716

Voici des items pour identifier la culture d'entreprise.

Culture des chiffres (prédilection pour les informations quantitatives) :
Plutôt oui - Plutôt non

Individualisme : Plutôt oui - Plutôt non

Préférence pour le réactif (et non pour le proactif) : Plutôt oui - Plutôt non

Aversion pour le risque : Plutôt oui - Plutôt non

Aversion pour l'incertitude, le manque de fiabilité : Plutôt oui - Plutôt non

Culture du secret : Plutôt oui - Plutôt non

Culture de l'oral (aversion pour l'écrit) : Plutôt oui - Plutôt non

Entreprise introvertie (narcissique) (*) : Plutôt oui - Plutôt non

Entreprise défensive (ouverture, crispée) (*) : Plutôt oui - Plutôt non

Entreprise adaptative (ouverture, volontariste) (*) : Plutôt oui - Plutôt non

Entreprise visionnaire (futur) (*) : Plutôt oui - Plutôt non

Entreprise tournée vers l'innovation, de façon continue : Plutôt oui - Plutôt non

(*) THEVENET, M. (1999) – La culture d'entreprise. Que sais-je ? PUF, 3^e éd.

(*) Typologie (BURKE, M.) :

Injustice perçue (ou manque d'équité). La contribution du traqueur pressenti pourra être freinée, ou bloquée, si celui-ci perçoit une injustice (ou manque d'équité) dans ce qu'on lui demande. Selon Joshi, l'équité peut être vue selon trois aspects (ou encore dimensions), à savoir :

- équité des procédures (*procedural fairness*) utilisées au cours du processus VAS-IC (hiérarchisation des priorités, résolution de 'conflit', etc.) ;
- équité de la répartition (*distributive fairness*) des avantages et des services procurés par le nouveau dispositif VAS-IC (prises en compte des demandes formulées par les utilisateurs potentiels, "facilité d'accès" au 'système', aide aux participants, etc.) ;
- équité de l'échange (*reciprocal fairness*) : équité entre ce que le traqueur recevra du dispositif VAS-IC et ce qu'il devra lui fournir.

Taille de l'entreprise. Plus la taille est grande et plus le projet VAS-IC est complexe. C'est pourquoi nous conseillons au lecteur de tenir compte concept de « Périmètre » présenté au chapitre 2.

Pour plus de détail, le lecteur intéressé pourra prendre contact sur notre site Web. Cependant cette offre est plutôt réservée à des entreprises.

HL