



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

Chapitre-7-selection-texte

31006 ©LESCA

## **7 - ORGANISER ET FAIRE VIVRE LA SELECTION DES INFORMATIONS.**

### **Sommaire du chapitre.**

#### **7.1. Définition et critères de sélection d'une information VAS-IC.**

#### **7.2. Caractère anticipatif d'une information VAS-IC.**

- 7.2.1. Définition de « information anticipative » et critères.
- 7.2.2. Types d'informations anticipatives.
- 7.2.3. Formation pour découvrir le caractère anticipatif d'une information.
  - Formation en présentiel
  - Formation sur Internet (*e-learning*)
- 7.2.4. Comment passer d'un signe faible à un signe d'alerte précoce.

#### **7.3. Caractère de pertinence d'une information VAS-IC**

- 7.3.1. Définition
- 7.3.2. Instruments pour évaluer la pertinence d'une information VAS-IC.
- 7.3.3. Formation : découvrir le caractère pertinent d'une information.

#### **7.4 Modalités de la formation et de l'assistance des membres du périmètre VAS-IC.**

- 7.4.1. Formation individuelle en présentiel
- 7.4.2. Formation collective en présentiel. Intelligence Collective
- 7.4.3. Formation et assistance à distance (*e-learning*) et Intelligence Collective

#### **7.5. Qui sélectionne l'information en régime de croisière : trois cas de figure.**

## 7.1. Définition et critères de sélection d'une information.

### Définition du mot « sélection ».

La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies ou se présentant à nous, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein du périmètre VAS-IC. Cette opération est cruciale : une absence de sélection conduit à « trop d'informations » (*information overload*) et à étouffer le processus VAS-IC, tandis qu'une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus VAS-IC. De plus la sélection est l'occasion au cours de laquelle s'effectue le passage, éventuel, de la notion de signal ou de signe faible à la notion de signe d'alerte précoce. L'opération de sélection nécessite que l'on dispose d'une méthode de travail.

Les critères de sélection d'une information peuvent être nombreux et divers. Les auteurs en fournissent de nombreux exemples. Mais tous ne sont pas nécessairement adaptés ni au concept VAS-IC, ni au contexte de l'entreprise dans laquelle vous vous situez. Compte tenu de la définition que nous avons donnée du concept VAS-IC, deux critères, au moins, s'imposent : le caractère anticipatif de l'information et la pertinence de celle-ci.

## 7.2. Caractère anticipatif d'une information.

Il s'agit de reconnaître si l'information est anticipative, c'est-à-dire si elle a un caractère anticipatif.

**7.2.1. Définition de « information anticipative » et critères.** Une information est anticipative lorsque l'interprétation qui en est faite laisse entendre qu'un événement pourrait plausiblement se produire dans le futur, alors que cet événement est à peine amorcé (ou même pas amorcé du tout) au moment où est découverte l'information.

**Critères.** L'interprétation de l'information, prenant appui à la fois sur des éléments inclus dans l'information elle-même (certains mots, ou absence de certains mots) et sur les connaissances (Voir **encadré 1.5.1 « données versus connaissance »**, chapitre 1) de la personne (ou groupe de personnes) qui l'interprète, conduit à penser que pourrait se produire, dans un certain futur l'événement E, pas même amorcé pour le moment ou à peine naissant.

Dans [l'encadré 7.2.1 « appel d'offre »](#) nous vous proposons un test pour faire la distinction entre une information courante et une information anticipative.

### Encadré 7.2.1. Test : « Appel d'offre ».

Trois données vous sont proposées ci-dessous et vous devez répondre à deux questions.

#### Informations :

- 1 – Un appel d'offre, qui concernait votre domaine de compétence, a été publié il y a quelques semaines de cela.
- 2 – Un appel d'offre, qui concerne votre domaine de compétence, devrait être publié dans quelques semaines.
- 3 – Un appel d'offre, qui concerne votre domaine de compétence, a été publié ces jours-ci.

#### Questions. Cochez vos réponses. Selon vous :

L'information la **plus** anticipative est celle du numéro : 1 - 2 - 3.

L'information la **moins** anticipative est celle du numéro : 1 - 2 - 3.

HL

### 7.2.2. Types d'informations anticipatives

Nous proposons de distinguer deux types d'information anticipative : les informations de potentiel et les signes d'alerte précoces (« Que se passe-t-il ? »). Ces derniers sont à rapprocher des signaux faibles (*weak signals* de I. Ansoff, voir chapitre 1).

#### Information de potentiel.

Définition. C'est une information dont l'interprétation que nous en faisons nous renseigne sur les capacités de l'acteur de l'environnement (que nous avons placé « sous surveillance ») à agir ou bien, au contraire, sur les faiblesses qui peuvent l'empêcher d'agir.

Exemple : Si cet acteur est un concurrent, des informations de potentiel peuvent être :

- Sa capacité d'autofinancement (renseigne sur la capacité ou l'empêchement à entreprendre un projet important) ;
- Les compétences de ses collaborateurs dans un domaine « critique » (ou l'absence de telles compétences) ;
- Ses alliances ;
- Sa capacité d'innovation.
- Ses partenariats, etc.

Une information de potentiel peut également concerner le contexte dans lequel se trouve l'acteur (contexte favorable pour lui ou, au contraire, défavorable et pouvant l'empêcher d'agir).

#### InterActif 7.2.2a.

Une information concernant le pouvoir de négociation de notre fournisseur F est-elle une information de potentiel de cet acteur ? Plutôt Oui - Plutôt Non

#### InterActif 7.2.2b.

Donnez un exemple d'information de potentiel concernant un acteur, dans votre domaine d'activité habituelle, en précisant de quel type d'acteur il s'agit.

Une information de potentiel a un caractère statique. En effet, ce n'est pas parce qu'un acteur dispose d'un certain potentiel qu'il va nécessairement s'en servir. En d'autres termes une information de potentiel ne nous alerte pas sur un possible événement susceptible d'être généré par cet acteur. Il en va différemment d'un signe d'alerte précoce.

#### Signe d'alerte précoce.

Définition. C'est une information dont l'interprétation que nous en faisons nous donne à penser que pourrait s'amorcer (ou que vient tout juste de s'amorcer), dans notre environnement, un événement susceptible d'avoir une importance significative pour notre entreprise.

Un signe d'alerte précoce résulte souvent de l'interprétation opérée sur un signe faible (*weak signal*) qu'il aura donc fallu capter préalablement. Les caractéristiques d'un signe d'alerte précoce sont résumées au **tableau 7.2.2**, que l'on pourra comparer au tableau analogue établi pour les signaux faibles (**voir tableau 1.7 au chapitre 1**).

Tableau 7.2.2. Caractéristiques d'un signe alerte précoce. (Equipe LESCA) LESCA<sup>ning</sup>® ©LESCA

	OUI	NON
Fragmentaire	<u>OUI</u>	
<b>Incomplet =&gt; On sait à Quoi, ou à Qui la rattacher</b>		
<b>Fiabilité =&gt; plutôt renforcée</b>		
Imprécis		
<b>Ambiguïté =&gt; plutôt diminuée</b>		
<b>Utilité =&gt; plutôt forte, utilisation envisagée</b>		
<b>Anticipation</b>		
<b>Intentionnalité =&gt; NON intentionnalité de « l'émetteur » du signe</b>		
<b>Subjectivité =&gt; diminuée</b>		
<b>Visibilité =&gt; devenue forte</b>		
Aléatoire		
Non répétitive		
<b>Saisissabilité =&gt; maintenant forte</b>		

**InterActif 7.2.2c « Azuly ».**

A. Vous apprenez que monsieur Azuly vient d'être embauché par le groupe X.

B. Vous saviez déjà que monsieur Azuly est réputé comme étant l'un des meilleurs spécialistes dans son domaine, par ses propres pairs.

C. Vous saviez déjà que M. Azuly était l'un des responsables de la société S.

Diriez-vous que l'information (A) :

- constitue une information de potentiel ?

Plutôt Oui - Plutôt Non

- constitue un signe d'alerte précoce ?

Plutôt Oui - Plutôt Non

Justifiez votre réponse.

[Lesca, H. \(2001\) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105.](#)

**InterActif 7.2.2d.**

Donnez un exemple de signe d'alerte précoce pris dans votre domaine d'activité habituel.

**7.2.3. Formation pour découvrir le caractère anticipatif d'une information**

Les questions que vous vous posez maintenant pourraient être :

A - Comment reconnaître le caractère anticipatif d'une information ?

B - Comment faire pour dire que derrière tel signe faible il y a peut-être un signe d'alerte précoce ?

De telles questions conduisent à reconnaître la nécessité d'une formation appropriée et peut-être aussi d'une assistance par la suite.

**A - Distinguer la date d'un événement et la date à laquelle se produiront les effets (ou conséquences) de cet événement.**

Un événement extérieur, un changement dans l'environnement par exemple, peut s'être déjà produit. Mais il peut arriver que ce ne soit pas l'événement lui-même qui nous intéresse pour agir, mais les conséquences de cet événement (ou de ce changement). Dans ce cas c'est l'anticipation des conséquences qui nous intéresse principalement et non l'anticipation de l'événement lui-même.

**B - Comparer la date où pourrait se produire l'événement et la date à laquelle vous serez prêt à agir en relation avec cet événement (vous ou bien votre entreprise).**

Anticiper un événement c'est penser qu'il pourrait se produire à un certain moment futur. Mais nous nous plaçons dans le cadre du management de l'entreprise et l'anticipation nous intéresse surtout si elle constitue pour nous une occasion d'agir (action A), et d'agir à temps. Dans ce cas intervient un autre paramètre qui est celui du temps qui nous est nécessaire pour réaliser l'action A. C'est ce que certains auteurs appellent la « pression du temps ». La comparaison de l'horizon auquel pourrait se produire l'événement E avec le temps qui nous est nécessaire pour agir (action A) fait apparaître deux cas de figure que voici.

Anticipation utile et anticipation « périmée » :

- L'événement ne s'est pas encore produit, mais pourrait se produire d'ici une date D1.
- L'événement s'est déjà produit, au moins en partie, mais ses conséquences pourraient ne pas être totalement réalisées avant la date D1.
- Le temps qui nous est nécessaire pour agir, si on commence tout de suite, nous porte à la date D2. On compare alors D1 à D2.
- Si D1 est plus éloignée que D2, alors nous sommes dans le cas d'une anticipation utile puisque nous pouvons agir avec espoir de succès.
- Si D1 est plus proche que D2, alors nous n'avons déjà plus la possibilité d'agir. Le futur D1 est déjà du domaine du passé, du moins pour la conduite de notre entreprise. L'anticipation est « périmée ».

### InterActif 7.2.3 « Bénard ».

Vous apprenez l'information suivante : « Madame Ch. Bénard vient d'être nommée (il y a quelques jours) directrice des Achats au niveau groupe, chez Valéo. »

Question 1 : cette information a-t-elle un caractère anticipatif, selon vous ?

Plutôt Oui - Plutôt Non.

Si vous avez répondu oui, passez à la question 2.

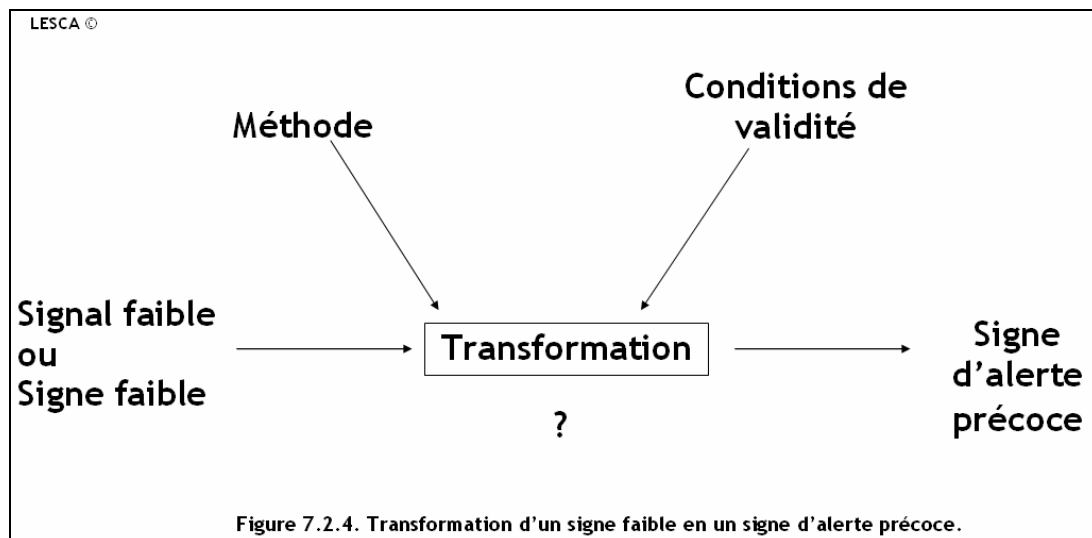
Question 2 : Comment classez-vous l'information Bénard sur l'échelle présentée plus haut : a, b, c, d, e ?

Voir sur [notre site Web](#) :

[Lesca, H. \(2001\) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105.](#)

### 7.2.4. Comment passer d'un Signe Faible à un Signe d'Alerte Précoce.

La question est de savoir comment on peut passer d'un signe faible (ou bien d'un signal faible, selon le cas) sans utilité pratique pour l'action, à un signe d'alerte précoce qui, lui est utile pour l'action des responsables. Cette transformation nécessite une méthode, applicable sous certaines conditions, et une formation appropriée ([figure 7.2.4](#)).



La première étape consiste à identifier un signe faible dans le « bruit environnant » s'il s'agit d'une information de provenance « terrain », ou bien parmi un gros volume d'informations s'il s'agit d'informations de provenance documentaire.

Exemple. Voici un exemple (**cas « Knocker »**) que nous soumettons à votre jugement.

Tableau 7.2.4. Fiche de captage d'information. (cas Knocker)

CAPTEUR	KNOCKER	DATE de captage	12/10/2001
SOURCE	Observation visuelle	NATURE DE L'INFORMATION	visuelle
ACTEUR	Incubateur	THÈME	développement

INFORMATION (fait, tel que perçu)

« J'ai remarqué un panneau de permis de construire sur lequel figure le nom de la filiale d'un concurrent ».

COMMENTAIRE du capteur (émotion) A quel usage pourrait se prêter cette information et pour qui ?

« Que veut faire le concurrent de ce nouveau bâtiment ? Et pourquoi en ce lieu où sont plutôt présents des laboratoires ou des bureaux d'études ? »

HL

**Encadré 724a Pourquoi interprétons-nous cette « donnée » comme étant un possible un signal faible ?**  
(Nous utilisons délibérément le mot « signal »)

Rappel : l'information visuelle "Knocker" est la suivante :

Un panneau de permis de construire sur lequel figure le nom de la filiale d'un concurrent

Nous reprenons nos critères présentés au **tableau 1.7**. Cette donnée est :

- Fragmentaire : au départ, le panneau de construire n'indique que le fait qu'un concurrent va construire un bâtiment – nous n'avons aucune idée (ou beaucoup d'idées d'ailleurs) de ce dont il s'agit ;
- D'une faible visibilité : au départ nous l'avons captée sous forme visuelle – il s'agissait d'un panneau de permis de construire que nous avons toutes les chances de ne pas voir.
- Faible signification : l'interprétation de cette donnée peut-être multiple : notre concurrent déménage ; notre concurrent étend sa capacité de production ; notre concurrent crée un nouveau laboratoire ou une surface de stockage et de distribution ;
- Peu familière : on n'est pas habitué à traiter des données relatives aux permis de construire ; on n'est pas même pas habitué à y prêter attention ; ici, cette donnée n'était pas attendue et a constitué une surprise ;
- Faible utilité : il n'est pas évident de savoir quelles actions mettre en œuvre sur la base de cette donnée ;
- Faible saisissabilité : même en voyant le nom d'un concurrent sur un permis de construire, il y a peu de personne qui ferait demi-tour pour prêter de nouveau attention à cette donnée. Même en faisant demi-tour, il y a toute les chances qu'au final, on laisse cette donnée de côté (au mieux dans un coin de tête) tellement on ne sait qu'en faire ;
- Faible pertinence : si on devait classer cette donnée, il faudrait créer une "case" spéciale dans laquelle sans doute on ne mettrait plus jamais aucune autre donnée ; elle est difficilement fiable aux informations en cours ce qui lui confère une faible pertinence (perçue par le récepteur) ;
- Fiabilité : notons que la donnée collectée sur le permis de construire peut être considérée fiable en elle-même.

Finalement, c'est un peu par « hasard » que cette donnée a retenu l'attention d'une personne (au sens que MARCH donne au terme « attention »).

HL

**Encadré 7.2.4b. Pourquoi interpréter ce signal faible comme étant un possible signe d'alerte précoce?**

Rappel : l'information visuelle "Knocker" est la suivante :

Un panneau de permis de construire sur lequel figure le nom de la filiale d'un concurrent

L'information que nous avons collectée initialement et qui a suscité de multiples interprétations ainsi que la recherche d'informations complémentaires, puis l'interprétation "finale" que nous en avons faite, laisse à penser qu'un événement important pour le devenir de notre entreprise est en train d'être initié par notre concurrent : il a pour intention de développer un nouveau produit sans doute innovant. Ceci répond à notre définition d'un signe d'alerte précoce. En ajoutant à cette information primaire, des informations complémentaires (liens entre informations) et une interprétation orientée vers l'anticipation, nous avons transformé un signal faible en un signe d'alerte précoce, nous avons construit un signe d'alerte précoce.

Ce travail permet de mettre en évidence que dans ce premier cas, cette transformation est un processus heuristique et collectif d'attention et d'interprétation de l'information. Ceci est un pas important vers la production de méthodes destinées à sensibiliser et former les managers à la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique, ce à quoi travaille notre équipe depuis plusieurs années.

HL

**InterActif 7.2.4. « Knocker »**

1 - Diriez-vous que la donnée fournie au **tableau 7.2.4** « Knocker » constitue un signe faible ?

Plutôt Oui - Plutôt Non

Justifiez votre réponse. Voir **Encadré 7.2.4a**.

2 - Diriez-vous que la donnée fournie au tableau 7.2.4 « Knocker » constitue un possible signe d'alerte précoce ? Plutôt Oui - Plutôt Non

Justifiez votre réponse.

Réponse : Voir **Encadré 7.2.4b** ainsi que, sur [notre site Web](#) :

Lesca, H. Blanco, S. (2002) – Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *Actes du Congrès CIFPME 2002, 6ème Congrès International Francophone sur la PME, 30/10-1/11*, HEC Montréal (Québec).

**Heuristiques.** L'opération visant à découvrir l'éventuel caractère anticipatif d'une information peut être assistée d'heuristiques appropriées. Dans la méthode *LESCAnning* chaque heuristique correspond à un mot-clé. L'**encadré 7.2.4c** donne quelques exemples. Ainsi l'heuristique Nomination est appropriée pour interpréter l'information « Bénard », voir **encadré 7.2.4d « Bénard »**.

Encadre-724c-heuristiques-interpretation

LESCA 30702

**Encadré 7.2.4c. Exemples de mots-clés auxquels correspondent des heuristiques d'interprétation disponibles en bibliothèque du e-learning *LESCAnning*. (\*)**

Quelques exemples de ces mots-clés.

1 – CREATION / CREER

2 – BATIR

3 – DEMARRER

4 – DEVELOPPER

5 – INTEGRER

6 – LANCER

7 – METTRE EN PLACE

8 – PROJET

9 – **NOMINATION** / NOMMER

10 – **DEBAUCHE** / EMBAUCHE

11 - DEMISSION

(\*) Le lecteur intéressé pourra prendre contact sur le site Web <http://www.veille-strategique.org>. Cependant, cette offre est plutôt réservée aux entreprises.

Encadre-724d-benard-signe-alerte-precoce

LESCA

30702

**Encadré 7.2.4d. Comment en arrivons-nous à voir dans ce signal faible un signe d'alerte précoce.**

**Pertinence.** Pourquoi avons-nous remarqué cette information ? Nous l'avons remarquée parce VALEO figure dans notre CIBLE de Veille Stratégique, de même que le thème Achats.

**Surprise.** Cette information nous a surpris et interpellés pour plusieurs raisons. Ces raisons ont déclenché notre curiosité et nous ont alertés.

**Importance.** Compte tenu des motivations qui justifient notre propre Veille Stratégique, nous avons évalué que la nomination de Ch. Bénard pouvait ouvrir des opportunités pour nous, du moins était-ce l'une des hypothèses que nous avons formulées.

**Anticipation.** Cette information est-elle anticipative ? Certes la nomination de Ch. Bénard relevait déjà du passé. En revanche, la mise en place d'une direction Achats Groupe prend du temps qui reste à courir devant nous.

Nous avons estimé ce temps à 18 mois au moins, à titre d'hypothèse. Nous avons visualisé notre raisonnement sur le temps au moyen d'une figure.

L'ensemble des réflexions que nous avons faites nous a conduits à voir, dans le signe faible initial, un signe d'alerte précoce.

Nous avons alors exploité ce signe et avons déclenché une action concrète : nous avons pris contact avec madame Ch. Bénard pour tester nos hypothèses. Celles-ci ont bien été validées.

**Qui** d'autre que nous aurait pu être intéressé par cette information et, surtout, par son interprétation ? Les fournisseurs (effectifs ou potentiels) de VALEO, évidemment, mais beaucoup d'autres acteurs également, tels les concurrents de VALEO, par exemple ou tout autre.

HL

## Encadre-724e-autres-exercices

Encadre-724e-autres-exercices

30928

©LESCA

Lisez l'information « de terrain » suivante :

**« Hier j'ai vu quelqu'un de notre concurrent Elyo, chez notre client C, au sujet d'une toute petite bricole concernant l'entretien de ... ».**

Questions :

- 1 – Diriez-vous que cette information peut être qualifiée de un signe faible ?
  - . plutôt oui - plutôt non.
  - . justifiez votre réponse.
- 2 - Diriez-vous que cette information pourrait constituer un signe d'alerte précoce ?
  - . plutôt oui - plutôt non.
  - . justifiez votre réponse.
- 3 – Diriez-vous que cette information pourrait être importante ?
  - . plutôt oui - plutôt non.
  - . justifiez votre réponse.

Le lecteur intéressé pourra prendre contact au moyen de notre site Web <http://www.veille-strategique.org> . Cette offre est plutôt réservée à des entreprises.

### **InterActif 7.2.4b**

Lisez l'information (**voir encadré ???**) et répondez aux questions suivantes :

- 1 – L'information révèle-t-elle un **changement** ?  
OUI - NON
- 2 – Peut-on aller jusqu'à parler de « **rupture** » ?  
OUI - NON
- 3 – L'information a-t-elle un caractère **anticipatif** ?  
OUI - NON
- 4 – **Pour qui** cette information pourrait-elle présenter une importance ?
- 5 – **Quelle(s) action(s)** cette information pourrait-elle déclencher ?



### 7.3. Caractère de pertinence d'une information VAS-IC.

#### 7.3.1. Définition.

D'une façon générale, une information est pertinente lorsqu'elle est bien appropriée. Les questions sont alors de savoir : appropriée pour qui ? Appropriée à quoi ? Appropriée quand ?

**Appropriée pour Qui ?** On l'a vu, une information VAS-IC a des caractéristiques telles (Revoir [tableau 1.7](#)) que la personne qui est en mesure de l'obtenir (du fait de son exposition à l'information) n'est pas nécessairement la personne qui en a l'usage. Il y a une discontinuité entre besoin d'une information (à un moment donné) et contact avec cette information. Cette discontinuité à l'exposition de l'information est d'ailleurs l'un des arguments majeurs en faveur d'une Intelligence Collective au sein de l'entreprise (Plus nous sommes nombreux à être exposés à l'information, plus grandes sont nos chances de trouver à qui elle pourrait être appropriée... à condition de nous connaître).

**Appropriée à quoi ?** La pertinence d'une information tient aussi au fait :

- Qu'on peut la rapprocher de quelque chose qu'elle vient enrichir (compléter, modifier, infirmer, etc.). En l'absence de tout point de rattachement il est difficile de se prononcer sur la pertinence d'une donnée.
- Qu'on peut en faire un usage (pour prendre une décision par exemple).

**Appropriée quand ?** Une donnée peut paraître dénuée de tout intérêt aujourd'hui et, si elle n'a pas été perdue entre-temps, peut se révéler du plus grand intérêt dans quelques jours, ou quelques semaines. Il y a discontinuité de la pertinente, dans le temps. Cette discontinuité est un argument en faveur du stockage des informations VAS-IC.

Finalement, du fait des trois discontinuités que nous venons de présenter, il s'avère que la pertinence ne saurait être une propriété intrinsèque d'une information. C'est donc une propriété très difficile à évaluer et pourtant c'est une propriété majeure.

#### **InterActif 7.3.1a.**

La donnée suivante : « La direction générale de la société EDF recrute 30 responsables Qualité » est-elle une information pertinente ?

Plutôt oui - Plutôt non

Justifiez votre réponse.

**Pertinence et Utilité d'une information.** Sauf précision donnée le moment venu, nous disons que pertinence et utilité sont synonymes.

**Pertinence et Valeur d'une information.** Ici aussi nous considérons synonymes les deux mots pertinence et valeur. Le mot « valeur » a le mérite de nous rappeler qu'il existe des techniques d'analyse de la valeur. De telles techniques pourraient se révéler inspiratrices pour la construction d'heuristiques devant aider à évaluer la pertinence d'une information.

**Value of information :** « *The value of information implies its effectiveness and usefulness. Information conveyed to a receiver should induce the desired conduct. Usefulness implies a relationship to a purpose or a goal, and the value of information is determined by the changes caused through the use of information in pursuit of purpose. The value of information is measured by comparing the outcome of the actions of the decision maker before and after the receipt of information.* » BEDFORD 66

#### **InterActif 7.3.1b.**

Une information pertinente est-elle automatiquement une information importante ?

Plutôt oui - Plutôt non

Justifiez votre réponse.

**Pertinence et interprétation.** Finalement, l'évaluation de la pertinence d'une information est une opération interprétative dans un contexte donné. Elle requiert une capacité imaginative. La même information, évaluée par deux personnes pourra être évaluée pertinente par l'une des personnes, et non pertinente par l'autre. D'où l'intérêt d'une sélection collective, elle-même élément d'une Intelligence Collective d'entreprise

### 7.3.2. Instruments pour évaluer la pertinence d'une donnée.

Au point de la méthode L.E.*SCAnning* où nous en sommes, nous disposons déjà de nombreux instruments de nature à nous aider pour évaluer la pertinence d'une donnée, ou plus exactement, pour rattacher la donnée à quelqu'un ou à quelque chose.

#### A. Rattachement à quelqu'un.

Les tableaux suivants :

4.3.1b. Tableau-acteur-qui : « Qui est concerné par quel acteur ».

4.3.1c. Tableau-thème-qui : « Qui est concerné par quel thème ».

5.4.4a. Tableau-qui-responsabilité-quoi : « Qui a la responsabilité de faire quoi »

5.4.4b. Tableau-qui-connaissances-quoi : « Qui a des connaissances sur Quoi ».

5.4.4c. Tableau-fiche-descriptive-personne : « Fiche descriptive de la personne »

permettent de rattacher une donnée à un membre (ou plusieurs) du périmètre. Cette personne, mise au contact de la donnée pourra décider si cette donnée est pertinente pour elle.

#### B. Rattachement à la Cible.

L'existence formelle de la Cible VAS-IC permet déjà de se faire une première opinion : la donnée concerne-t-elle un Acteur ou bien un Thème de la Cible ?

#### InterActif 7.3.2.

Diriez-vous que :

1 – Toute donnée en relation avec la cible est-elle automatiquement pertinente ?  
Plutôt OUI (a) - Plutôt NON (b)

2 – Une donnée n'ayant pas de relation avec la cible est-elle automatiquement non -pertinente ?  
Plutôt OUI (c) - Plutôt NON (d)

#### Commentaire des réponses.

(a) En première approche, si une information est directement rattachable à un acteur et/ou un thème de la Cible VAS-IC, alors il y a présomption de pertinence de cette information.

(d) Une information non directement rattachable à la Cible peut tout de même être pertinente.

Il faut toujours poser la question supplémentaire suivante : pertinence pour qui ? (N'oublions pas que la cible est dynamique et qu'elle doit évoluer).

#### C. Rattachement à un Puzzle déjà existant.

La possibilité de rapprocher une donnée nouvelle à un Puzzle déjà existant (voir chapitre 5) facilite l'évaluation de la pertinence de la donnée.

### 7.3.3. Formation pour découvrir le caractère pertinent d'une information.

La méthode L.E.SCA<sup>ning</sup> et le dispositif *e-learning* qui la prolonge aident à former les personnes à découvrir le caractère pertinent d'une information dans un contexte donné. Cette formation est à base d'exemples pratiques. Le lecteur intéressé pourra [prendre contact sur notre site Web http://www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org) . Cette offre est plutôt réservée à des entreprises.

#### InterActif 7.3.3a.

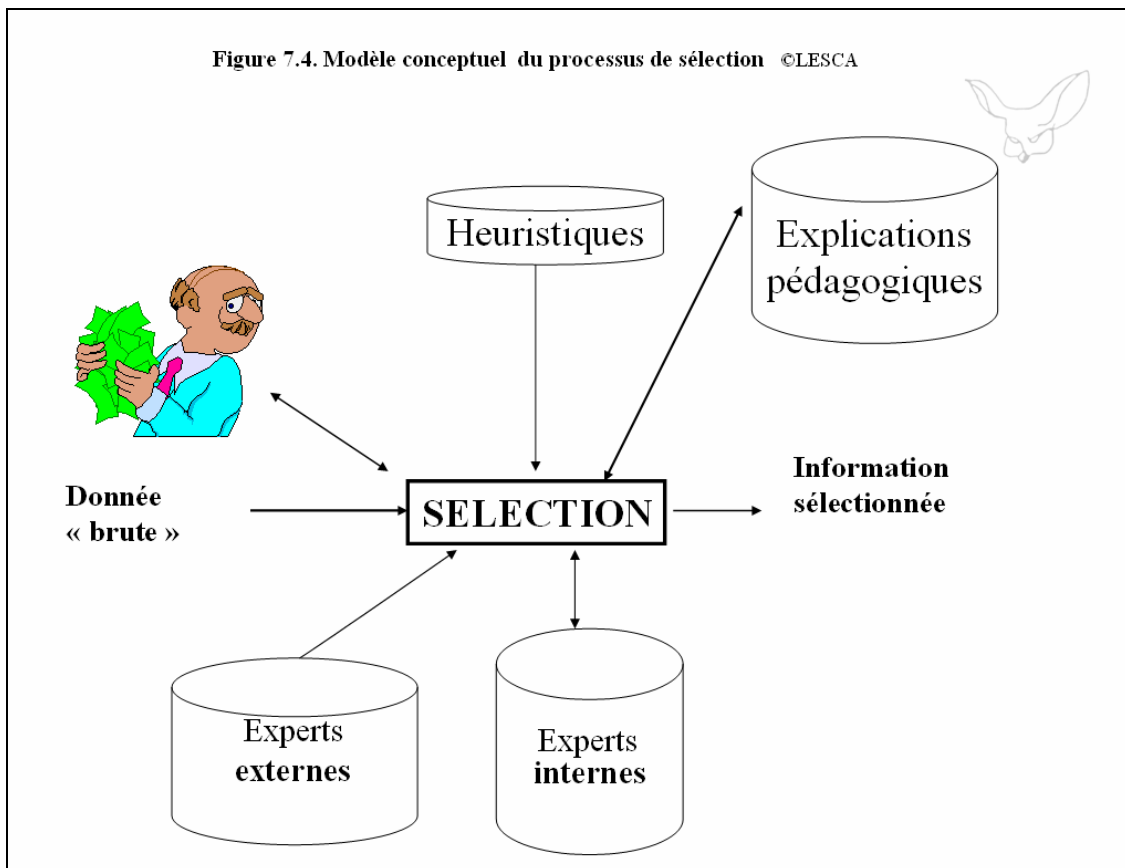
Vous choisissez une information (dans un support documentaire, par exemple) et vous répondez aux questions suivantes :

- 1 – Qui suis-je ? A qui je m'identifie au moment où je choisis cette information.
- 2 – Pourquoi j'ai choisi cette information ?
- 3 – Action : Que serait-il possible de faire à partir de cette information ? Et sous quelles conditions cette action serait-elle possible ?
- 4 – Diriez-vous que cette information est du type :
  - . Plutôt information de potentiel. Justifiez.
  - . Plutôt signe d'alerte précoce. Justifiez.

(Voir exemples [interactif-733a-julie-berard](#) HTML privée applications)

### 7.4. Modalités de la formation et de l'éventuelle assistance ultérieure.

La **figure 7.4** visualise le modèle global du dispositif de formation à la sélection des informations VAS-IC. Le personnage situé sur la gauche représente l'apprenant placé face à une donnée « brute » au sujet de laquelle il doit prendre une décision argumentée de choix ou bien de rejet. On voit sur la figure qu'il peut (éventuellement) accéder à diverses aides, y compris l'aide d'experts, en supposant qu'ils soient connus et joignables. Plusieurs modalités de mise en œuvre de la formation sont envisageables (notre équipe les a toutes utilisées).



#### 7.4.1. Formation individuelle en présentiel

Les apprenants sont plusieurs dans une salle mais chacun travaille seul. Chaque apprenant reçoit :

- Un dossier réunissant des données, préalablement préparées par le formateur ;
- Un ensemble d'heuristiques de nature à l'aider.

L'apprenant étudie la première donnée, se fait une opinion et décide de sélectionner l'information ou bien de la rejeter en se servant des heuristiques. Il argumente sa décision. Il ne communique à personne son choix, pour le moment. Un temps est attribué pour étudier chacune des données.

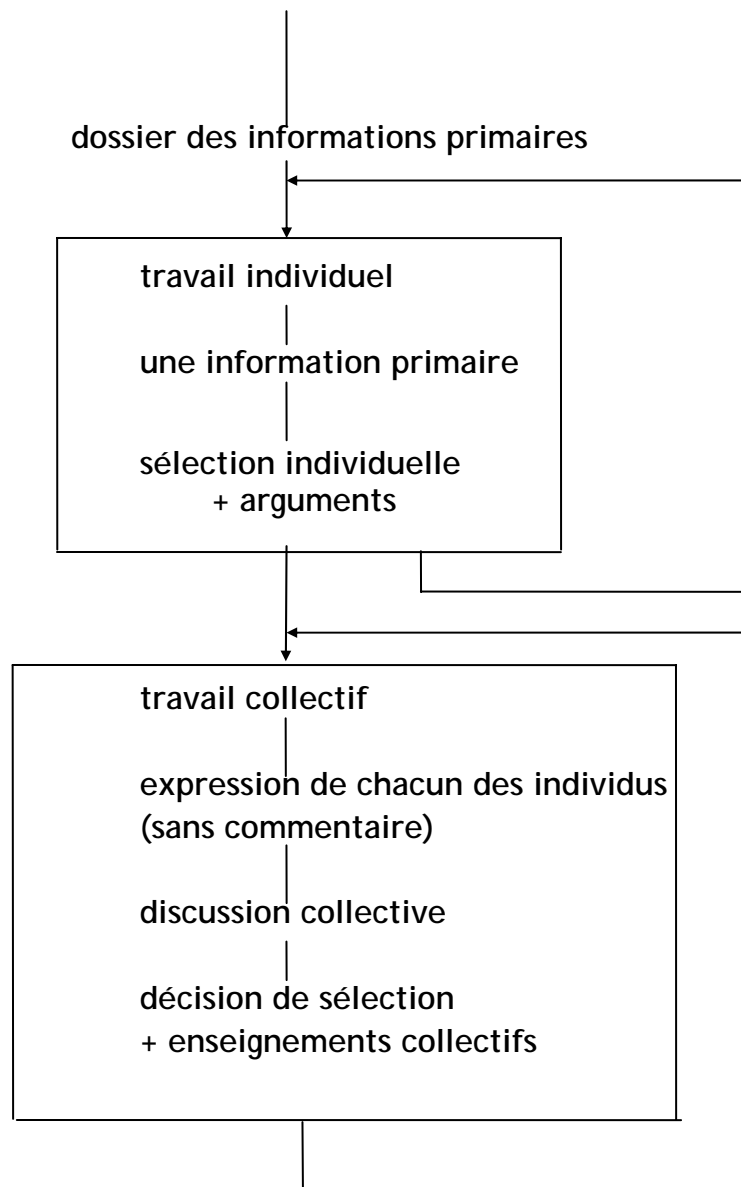
Lorsque le temps est terminé, le formateur « corrige » le premier exercice et demande les réactions des participants. Puis on passe au second exercice, etc.

#### 7.4.2. Formation collective en présentiel: vers une Intelligence Collective.

##### A - Déroulement.

Elle se déroule en deux phases, dont la seconde a beaucoup d'importance, voir [figure 7.4.2](#).

**Figure 7.4.2** Processus d'apprentissage collectif de la sélection des informations VAS-IC.  
Les deux étapes.



**Travail individuel.** Cette phase est semblable au cas précédent.

**Travail collectif.** Pour une information considérée, chaque individu s'exprime en disant s'il a (ou aurait) sélectionné cette donnée ou non, et énonce ses arguments. Personne n'intervient tant que tout le monde ne s'est pas exprimé à son tour.

La discussion collective ne commence que lorsque tous les participants se sont exprimés. La discussion est organisée de façon à examiner la première donnée. A l'issue de l'examen collectif de la première donnée, on tire les enseignements pour cette donnée, mais également on tire des enseignements au sujet des critères de sélection réellement utilisés. Le formateur écrit au tableau (ou sur l'écran) la décision finalement prise en groupe de même que les critères réellement utilisés et la façon dont ils ont été utilisés. Cette formalisation est une sorte de retour d'expérience que l'on capitalise.

Puis on passe à l'information suivante, incluse dans le dossier.

### **B - Résultats attendus de cette modalité collective :**

- des critères émergent et prennent forme, à mesure que les apprenants avancent dans les exercices. Les enseignements sont capitalisés collectivement et sont formalisés de façon à être ultérieurement réutilisables et transmissibles ;

- émergent un apprentissage collectif inductif de la sélection des informations, et la confiance mutuelle qui lui est associée ;

- émerge une Intelligence Collective au sein de l'entreprise (ou d'une unité).

Cette modalité peut préfigurer la constitution d'un futur comité de sélection collective des informations.

Exemple /témoignage. Dans l'**encadré 7.4.2** est résumé le déroulement de la formation collective concernant l'éventuelle sélection de la donnée « Bénard » (revoir **tableau 6.4.3**).

Le lecteur qui souhaiterait plus de détails sur cette section, ainsi que sur la section suivante, pourra se reporter à la référence qui suit, sur [notre site Web](#).

Lesca, H., Ménif, S. (2002) – Vers un module de e-learning pour la veille stratégique : formation pour reconnaître le caractère anticipatif d'une information. Actes du 7<sup>e</sup> Colloque de l' AIM 2002, CD-rom et site de l'AIM « Affaires Électronique et société de savoir : Opportunités et défis » Hammamet, Tunisie, 30 mai-1 juin.

Encadré 742 Exemple de résultat obtenu par un collectif d'apprenants avec l'information « Bénard »,  
L.E.SCAning® © encadre-742-selection-collective-benard (37) AIM Hammamet 30702

**Phase individuelle.** A l'issue de la phase individuelle un peu plus de la moitié des apprenants (groupe de 12) ont conclu que l'information n'avait pas de caractère anticipatif puisque la nomination était déjà réalisée.

**Phase collective.** A l'issue de la phase collective, seuls deux répondants ont maintenu leur point de vue, disant que l'information n'a pas de caractère anticipatif.

De plus, la majorité des apprenants ont finalement estimé qu'il faudra à madame Bénard au moins 18 mois pour obtenir des résultats significatifs. Ils ont vérifié leur estimation en téléphonant, sur le champ, à un expert interne à leur entreprise, qui a confirmé. Par conséquent il est conclu collectivement que cette information peut être qualifiée de signe d'alerte précoce, tout au moins pour les fournisseurs actuels ou potentiels de Valéo. Et plusieurs conséquences pratiques en termes d'actions à réaliser sont exprimées par le collectif des apprenants, sous forme d'hypothèses anticipatives.

Quelques détails : L'un des apprenants renouvelle son étonnement, auprès de ses collègues : comment se fait-il qu'il n'existait pas encore ce poste chez Valéo ? Une discussion a lieu.

De même qu'une autre discussion s'établit au sujet des faits suivants :

- Il existe actuellement très peu de femmes à ce poste dans les groupes industriels.

- Cette personne n'a pas le profil habituel des personnes nommées à un tel poste dans les groupes industriels. (Cette opinion est renforcée par d'autres apprenants et par des experts consultés par téléphone : phase collective élargie). Des hypothèses sont formulées.

L'un des apprenants demande à interroger le site Internet d'un journal qui lui est familier, afin de trouver éventuellement des renseignements concernant madame Bénard. Il en trouve effectivement et en fait part aux autres membres du groupe d'apprenants.

Plusieurs apprenants ont reconnu qu'ils n'auraient probablement pas attaché d'importance à la « donnée » examinée, à supposer qu'ils l'aient vue ! Ceci confirme que l'information se présentait bien sous la forme d'un signe faible (*weak signal*) au départ.

HL

### 7.4.3. Formation à distance avec Internet (e-learning) et Intelligence Collective

Pour la formation à distance, le dispositif de la **figure 7.4** est mis en œuvre au moyen de l'Internet comme le visualise la **figure 6.5.2**, déjà présentée.

Les exercices sont de deux sortes, d'abord des exercices plutôt standards proposés par notre site Web, puis des exercices construits « sur mesure » au cours d'une interaction entre l'apprenant et le formateur. Dans un premier temps le formateur propose un exemple de donnée sélectionnée et donne ses arguments. Dans un second temps c'est l'apprenant qui propose et le formateur qui réagit.

### 7.5. QUI sélectionne l'information en régime de croisière.

Plusieurs cas peuvent être envisagés :

- en fonction du type d'information, « terrain » ou documentaire. [Figure-75-selection-niveaux](#)
- en fonction des modalités organisationnelles (voir **encadré 7.5**).

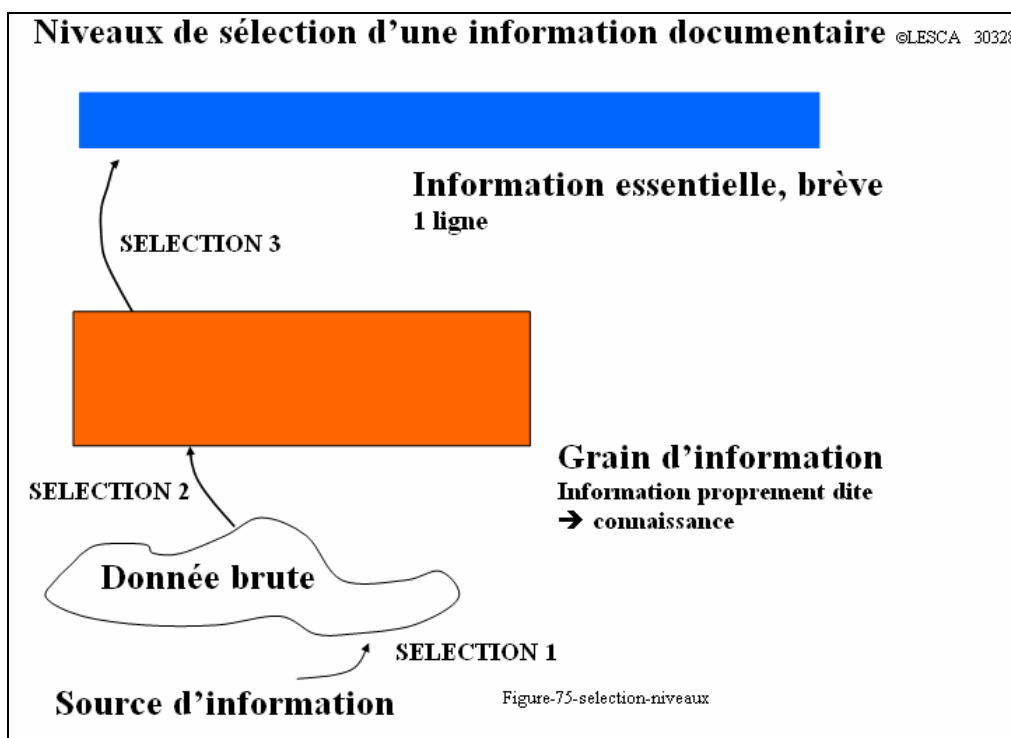
Nous détaillons trois cas dans ce qui suit. Ils ne sont pas exclusifs l'un de l'autre mais complémentaires.

L.E.SCA<sup>ning</sup>® ©LESCA 30702 encadre-75-selection-modalites

#### Encadré 7.5. De quelle modalité de sélection parlons-nous ?

- 1 – Une seule information sélectionnée par une seule personne?  
OUI - NON
- 2 – Plusieurs informations sélectionnées ensemble par une seule personnes?  
OUI - NON
- 3 – Une seule information sélectionnée par plusieurs personnes en interactions ?  
OUI - NON
- 4 – Plusieurs informations sélectionnées par plusieurs personnes en interactions ?  
OUI - NON

HL



**7.5.1. Sélection par le traqueur.** Le traqueur est spontanément amené à effectuer une sélection de l'information. C'est lui qui est au premier contact avec celle-ci et qui choisit de la rejeter ou bien au contraire, de la collecter. Trois cas peuvent se produire :

- Il collecte et fait remonter une information sans grand intérêt. Ce cas n'est pas trop grave : tout au plus se traduira-t-il par un encombrement des circuits et contribuera à saturer les utilisateurs potentiels des informations.

- Il rejette une information à tort et personne n'en saura probablement rien. Ce cas est plus grave que le précédent surtout si l'information se serait avérée très utile pour un utilisateur potentiel.

- Il collecte et fait remonter une information qui s'avèrera utile pour un utilisateur potentiel (ou plusieurs). C'est le cas idéal.

On constate ainsi combien la formation du traqueur peut se révéler lourde de conséquences heureuses et combien l'absence de formation peut se révéler regrettable.

Notons cependant que le traqueur est relativement démuné pour juger une information : il ne dispose que d'une vue partielle des choses et doit agir en fonction de sa connaissance uniquement. Cette remarque nous conduit au cas suivant.

**7.5.2. Sélection par le « gestionnaire des informations remontées ».** Appelons « gestionnaire des informations » la personne qui reçoit les informations VAS-IC remontées par les traqueurs et chargée de les stocker d'une façon ou d'une autre. Cette personne est-elle en mesure de contribuer à la sélection des informations qu'elle reçoit ?

- En un sens cette personne est peut être moins compétente que le traqueur qui a collecté l'information : celui-ci a peut-être de grandes connaissances sur le contenu de l'information qui concerne son domaine. La personne qui reçoit des informations de toute provenance n'est sans doute pas aussi compétente sur le contenu. (Il faut mettre à part le cas où l'information remontée serait reçue et stockée par l'expert du domaine. Ce cas se rencontre dans certaines applications de Veille Technologique et Scientifique).

- En sens contraire, cette personne a peut-être connaissance et/ou accès à toutes les informations précédemment remontées. Elle peut ainsi comparer une information nouvellement remontée aux informations antérieures et décider ainsi si la nouvelle information doit être conservée ou bien rejetée. (Voir [Forum des traqueurs](#), chapitre Traque)

Les deux sélections se complètent donc et sont toutes deux utiles. En revanche elles ne contribuent en rien à l'émergence et à la pérennisation d'une Intelligence Collective. Cette constatation nous conduit à un troisième cas.

**7.5.3. Sélection collective des informations remontées.** Dans ce troisième cas, les informations remontées sont examinées collectivement par un groupe de travail ad hoc qui examine les informations VAS-IC déjà remontées. La sélection, étant maintenant collective, prend appui :

- sur les informations antérieurement remontées ; (Voir [Forum des traqueurs](#), chapitre Traque)

- sur les connaissances tacites des participants au groupe de travail ;

- sur les connaissances formelles, dans le cas où celles-ci existent dans l'entreprise et sont facilement accessibles.

La sélection collective présentée ici est largement recommandée dans la méthode L.E. *SCAnning*. Elle présente de nombreux avantages en relation avec le développement de l'apprentissage collectif inductif d'entreprise ainsi qu'avec le développement d'une Intelligence Collective. De plus elle est efficace pour augmenter la fiabilité des informations VAS-IC. En revanche elle peut être perçue comme étant coûteuse en temps de personnes expertes. C'est pourquoi cette sélection collective sera préférée de la part d'entreprises avant tout soucieuses d'une utilisation efficace de l'information VAS-IC, utilisation dans laquelle elles voient un atout compétitif déterminant. Dans ce cas, le coût est un élément plutôt secondaire.

**HL**