

# Identification des compétences pour l'animation de la veille anticipative stratégique et proposition d'un outil d'accompagnement d'animateurs novices

---

Salima KRIAA MEDHAFFER (\*), Humbert LESCA (\*\*)

[kriaa\\_salima@yahoo.fr](mailto:kriaa_salima@yahoo.fr), [humbert.lesca@upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@upmf-grenoble.fr)

(\*) [Unité de recherche ETHICS-ESSEC](#), Montfleury, Tunis

(\*\*) [Laboratoire CERAG-umr5820](#), UPMF-Grenoble

## Mots clefs :

Veille anticipative stratégique, animation, compétences, accompagnement, pratiques existantes.

## Keywords:

Anticipatory Environmental Scanning, Animation, Competences, assistance, existing practices.

## Palabras clave :

Escudriñar científico y tecnológico, administración del conocimiento, ingeniería del conocimiento, innovación, formalización del conocimiento, reunir de información

## Résumé

Cette communication présente un nouvel outil permettant le développement des compétences pour l'animation de veille anticipative stratégique (VAS). Celui-ci s'adresse aux managers et chefs de projet ayant besoin de mettre en place et d'animer un dispositif de VAS. Ce processus de développement des compétences s'est réalisé grâce à l'application d'un outil d'accompagnement « pas à pas » et à distance (e-coaching) des animateurs novices. Il a permis de transmettre des connaissances actionnables sous forme de consignes. Cet accompagnement a été vérifié empiriquement, au travers trois expérimentations, dont une via Internet.

Ainsi l'objet de cette communication est de montrer, d'abord les compétences nécessaires pour animer un dispositif de VAS. Ensuite, elle présente l'outil d'accompagnement destiné aux chefs de projet et son expérimentation comme des résultats qui ont permis, d'un côté aux animateurs accompagnés de développer des compétences, et d'un autre côté aux entreprises d'optimiser leurs pratiques existantes de veille.

## Introduction

Animer un dispositif de veille anticipative stratégique (VAS) est une fonction nécessaire voire indispensable à son bon fonctionnement et à sa pérennité. Une étude récente portant sur l'identification des facteurs clés de succès d'un dispositif de veille (Boulifa, 2008), montre que l'animation est le deuxième facteur clé de succès après le soutien du dispositif et la volonté d'action de la part des dirigeants. De plus, il est à noter que dans le domaine de la VAS, le moteur du processus est l'Homme (Prescott, 1995 ; Lackman et al., 2000 ; Lesca et Kriaa, 2003 ; Kriaa, 2006 ; Fleisher et Bensussan, 2007).

Par conséquent, la capacité de gérer le dispositif de veille et de l'animer devient une compétence clé, nécessitant un savoir-faire et un savoir être. Toutefois, l'animation de la veille anticipative stratégique reste une fonction très peu étudiée, notamment les compétences y afférentes. Les rares travaux portant sur l'animation se situent dans les systèmes d'information en général (Desq et al., 2000 ; Reix, 2002). Ce travail s'intéresse à l'animation du dispositif de VAS. L'objectif de ce travail est de déterminer des connaissances actionnables, au sens d'Argyris (1995), pouvant aider un animateur dans sa mission d'animer un réseau de personnes appartenant au dispositif de veille et éventuellement de développer des compétences dans ce domaine. Ces connaissances actionnables sont regroupées dans un procédé/guide CAANEVAS<sup>1</sup> ayant pour but d'accompagner pas à pas et à distance des animateurs.

Cette production de connaissances actionnables répond également aux demandes d'aides provenant de personnes, par exemple des cadres ou responsables nommés chef de projet de mise en place d'un dispositif de Veille au sein de leur entreprise. Ces personnes n'ont pas les compétences ni les connaissances actionnables « pour faire » et elles sont donc dans l'incapacité d'exécuter leur mission. Nous désignons les animateurs par « novices » car ce sont des animateurs nouvellement nommés et n'ayant pas d'expérience en la matière.

Par ailleurs, ces échanges ont permis de constater les difficultés auxquelles étaient confrontés les praticiens, liées essentiellement au manque de méthode et d'outils appropriés.

Dès lors, nous nous posons les questions suivantes : Comment pouvons-nous aider un chef de projet/animateur novice dans sa mission de mise en place d'une VAS ou pour optimiser les pratiques spontanées déjà existantes ? Quelles connaissances actionnables pouvons-nous lui transférer ? Ces connaissances, après leur mise en situation, permettent-elles à l'animateur de développer ses compétences pour l'animation de VAS ? Quelles sont les caractéristiques personnelles de l'animateur pour réussir sa fonction ?

Pour répondre à ces interrogations, une recherche action/ intervention de type ingénierique a été menée dans le contexte de PME/PMI tunisiennes pour accompagner des animateurs novices en présentiel et à distance.

Dans un premier temps nous nous intéressons à la fonction de l'animation en précisant son importance pour la veille anticipative stratégique. Ensuite, nous précisons l'intérêt de l'animation pour chaque phase du dispositif de veille, en même temps, nous identifions les compétences nécessaires pour cette fonction. Ces spécifications théoriques nous amènent dans un deuxième temps à la construction de notre procédé/guide CAANEVAS et son expérimentation tout en indiquant la méthodologie de recherche adoptée. En conclusion, nous dégagerons les limites actuelles de nos apports, et faisons quelques propositions de pistes de recherche pour des travaux ultérieurs.

---

<sup>1</sup> CAANEVAS : Connaissances Actionnables pour l'Animation Et la Veille Anticipative Stratégique.

# 1 Concepts fondamentaux et articulation

## 1.1 La veille anticipative stratégique, un système d'information particulier et complexe

La veille anticipative stratégique est considérée comme un système d'information particulier puisqu'il est tourné vers l'environnement extérieur de l'entreprise et vers le futur (Lesca, 1990). En effet, la veille anticipative stratégique aide à collecter des informations destinées au niveau stratégique et plus précisément au processus de prise de décision stratégique (Laroche et Nioche, 1994 ; Costa, 1995). C'est-à-dire des décisions non répétitives, non familières, traitant de problèmes difficiles, mal structurés et dont on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience (Lesca, 2003).

Koeing (1996) précise que le rôle de système de veille consiste à repérer d'une façon précoce les phénomènes susceptibles d'avoir une incidence sur le devenir de l'entreprise. En d'autres termes, la veille anticipative stratégique manipule des informations anticipatives aidant à fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent (Lesca, 2003, Janissek, 2004). Ansoff (1990) désignent ces informations comme des signaux faibles (Weak Signals). Ces signaux présentent des caractéristiques spécifiques : Ils sont anticipatifs, qualitatifs, fragmentaires, ambigus et incertains.

La veille anticipative stratégique est un système d'information considéré également comme complexe. Il s'agit d'un processus collectif transverse à l'entreprise (Lesca, 2003) nécessitant la contribution de plusieurs intervenants ayant des rôles et des compétences divers et complémentaires, et dont les intérêts et les motivations peuvent être parfois contradictoires (Cf. figure n°1). Il en résulte que la pratique de la veille anticipative stratégique relève plusieurs difficultés.

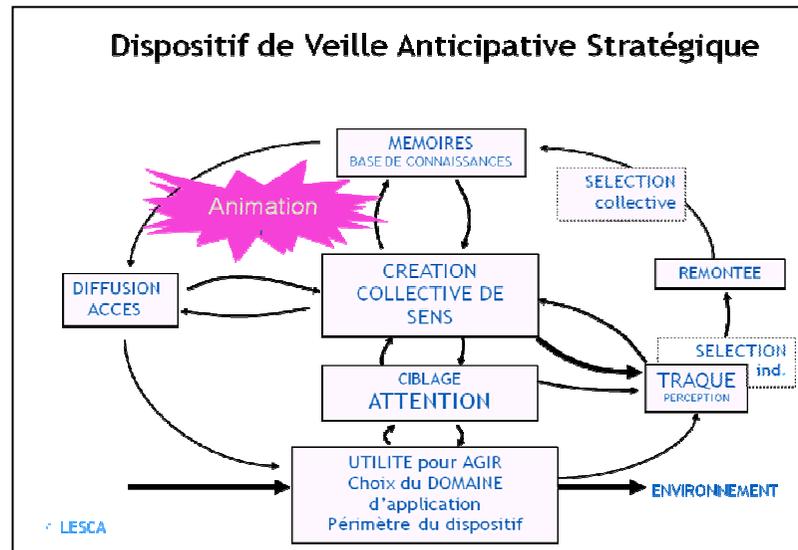


Figure 1 : le dispositif de veille anticipative stratégique

## **1.2 Difficultés pressenties de la pratique de la veille anticipative stratégique**

Les caractéristiques de la veille anticipative stratégique entrent en compte plusieurs difficultés. Ces difficultés commencent à se sentir dès la mise en place du dispositif de veille (Engledow et Lenz, 1985 ; Herring, 1992 ; Gibbons et Prescott, 1996 ; Simon et Kern, 2001 ; Lesca, 2003). Engledow et Lenz (1985) précisent que les difficultés pressenties tout au début sont dues à une mauvaise perception. En effet, les décideurs perçoivent la veille anticipative stratégique comme un processus complexe et difficile. Simon et Kern (2001) soulignent que la mise en place est perçue aussi comme un changement organisationnel important, et par conséquent des résistances et un refus de la part du personnel de l'entreprise sont générés. Pour sa part, Simpson (1997) a remarqué que les employés ont du mal à comprendre le but et l'utilité de la veille anticipative stratégique.

De plus, selon Stoffels (1982) les participants sont presque certains d'avoir d'autres responsabilités et intérêts - liés à leur fonction initiale - et n'ont pas de temps à consacrer à d'autres tâches, comme éventuellement la veille. Cette pression de temps, tant évoquée par plusieurs auteurs comme Engledow et Lenz (1985) et Analaoui et Karami, (2002) empêche les participants de se concentrer sur une nouvelle pratique qu'est la veille anticipative stratégique. Ils sont souvent préoccupés par leurs tâches quotidiennes et à court terme (Engledow et Lenz, 1985 ; Analaoui et Karami, 2002). Dans ce sens, Martinet et Ribault (1989) ont remarqué que les participants étaient motivés au début, mais qu'ils finissaient par se lasser rapidement : « passé le premier enthousiasme de la mise en place, une certaine lassitude s'installe en général ».

Ces précisions théoriques liées aux difficultés ressenties de la part des participants de la VAS sont appuyées par des constats empiriques (Caron-Fasan (1997), Lesca N (2002), Janissek (2004), Chouk (2005), Kriaa (2006), Boulifa (2008)). En effet, il a été constaté que les participants faisant partie du périmètre du dispositif de veille (décideurs, traqueurs<sup>2</sup>, utilisateurs potentiels des informations produites, etc.) :

- sont rarement motivés à l'égard de la veille ;
- ne connaissent en général que fort mal le concept et n'ont jamais reçu de formation concernant la veille ;
- ne se rendent pas compte de l'utilité de la veille, tant pour eux-mêmes individuellement, que pour la collectivité dont ils font partie ;
- perçoivent que la mise en place et l'animation du processus de veille sont complexes et difficiles ;
- ne possèdent pas de méthode (ou savoir-faire) globale d'aide à la mise en place et au fonctionnement de la veille anticipative stratégique.

En somme, nous pouvons constater en mentionnant les difficultés liées à l'activité de la VAS qu'elles sont d'ordre comportemental, organisationnel et méthodologique.

Ces difficultés mettent en évidence que l'activité de VAS pourrait difficilement être mise en œuvre sans l'investissement d'une personne clé (Henry, 2001), jouant un rôle d'animateur à facettes multiples (Kriaa et Lesca, 2003 ; Kriaa, 2006). La tâche de l'animateur consiste à structurer ce réseau et à bien gérer les échanges, pour être sûr que l'on ne s'éloigne pas des objectifs.

## **1.3 Nécessité de l'animation de la veille anticipative stratégique**

D'une façon générale, l'animation est associée à l'existence d'un réseau de personnes, d'un groupe d'individus travaillant et interagissant ensemble afin d'atteindre un objectif commun (Anzieu et Martin, 1982 ; Leclerc, 1999 ; Fernandez, 2000).

---

<sup>2</sup> Traqueur : C'est la personne qui a pour mission de traquer les informations de type veille anticipative stratégique.

L'objectif de l'animation est de maintenir en bon ordre et de faire progresser l'action d'un groupe d'hommes (Mac Carthy, 1971). Il s'agit donc d'une action qui consiste à obtenir la participation des hommes. Dans ce sens, Tabatoni et Jarniou (1975) avancent que l'animation consiste à gérer un processus d'intégration d'efficacité individuelle pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Selon eux, l'animation devrait soutenir l'implication et l'intégration des participants pour atteindre le bon fonctionnement d'un dispositif. Et cela en influant sur leurs comportements et leurs attitudes d'une part et d'autre part, en essayant de trouver un équilibre entre les intérêts des personnes et ceux de l'organisation.

En d'autres termes, l'animation est une action ayant pour but de susciter, de coordonner, de faire converger et d'évaluer les efforts individuels (Tabatoni et Jarniou, 1975).

Dans le domaine des systèmes d'information, l'intérêt de l'animation est jugé de plus en plus important. Desq, Fallery, Reix, Rodhain (2000) soulignent que l'animation accompagne la conduite de projet, l'appropriation et l'assimilation de nouvelles technologies ou de processus organisationnels. Dans notre cas, il s'agit du processus de veille anticipative stratégique. Dans le domaine des groupwares, Favier (1998) stipule que l'animation consiste à gérer une dynamique sociale afin de favoriser l'atteinte des objectifs. Mais aussi de proposer des méthodes pour organiser le travail et guider la progression collective.

Dans le domaine de la veille stratégique en général, les auteurs ayant évoqué succinctement l'animation mettent en avant essentiellement l'organisation du travail ; la communication, en créant des rencontres individuelles avec les participants et/ou en organisant des réunions, d'une façon continue. (Martinet et Ribault, 1989 ; Romani et Bournois, 2000 ; Doucet et Gingali, 2004). Cette action et cette communication continues favorisent la motivation de l'ensemble des personnes à pratiquer de la veille et aussi la coordination de l'effort de l'ensemble des participants réparties mais devant coopérer ensemble (Kriaa et Lesca, 2003 ; Kriaa, 2006). Pour sa part, Jain (1984) insiste sur le fait qu'il faudrait promouvoir la veille et ce, en acquérant la conviction de la direction générale. Dans ce même ordre d'idées, Doucet et Gingali (2004) proposent à ce que la veille acquière de la légitimité en ayant l'appui et le soutien de la direction générale. Le but est de faire connaître (1) et de vouloir expliquer (2) l'utilité de la veille dans l'intention de sensibiliser les participants et les utilisateurs potentiels à l'activité ainsi que les outputs de la veille (Engledow et Lenz, 1985 ; Bernhardt, 1994 ; Simon et Kern, 2001 ; Fleisher, 2004 ; Mc Gonagle et Vella (SCIP), 2004).

Enfin, l'animation consiste à 'donner une âme', à insuffler la vie (et la maintenir) au processus de la veille anticipative stratégique, dont le moteur est essentiellement humain, et au dispositif organisationnel et technique qui en est le support (Kriaa et Lesca, 2003 ; Lesca, 2003). Dit autrement, l'animation a aussi comme rôle de contribuer à « optimiser » le fonctionnement du processus de veille, et de le pérenniser.

## **1.4 Compétences nécessaires à l'animation de la veille anticipative stratégique**

Rappelons que la problématique de l'animation est essentiellement une problématique émanant du terrain étant donné que plusieurs personnes (cadres, etc.) ont formulé le besoin d'être accompagnés pour la mise en place et aussi l'animation de dispositif de veille. En effet, ces personnes n'ont ni les compétences, ni des connaissances actionnables afin d'accomplir leur mission. A ce niveau, il est important d'identifier les compétences que le futur animateur novice devrait acquérir et les connaissances actionnables que nous pouvons produire pour l'accompagner dans son processus d'apprentissage.

Sans trop tarder sur le concept de la compétence, rappelons succinctement certains éléments de la définition de la compétence individuelle. Ensuite, nous indiquons, en passant en revue toutes les phases du dispositif de veille anticipative stratégique, les compétences nécessaires pour animer celui-ci.

### **1.4.1 Définition de la compétence individuelle**

Selon Malgalaive (1990), une compétence est une mise en œuvre dynamique d'une combinaison, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée et avec les moyens disponibles. Mack (1995) définit la compétence comme un réservoir de connaissances appliquées, de savoir-faire et savoir être aussi, qui permettent à un individu de faire son travail avec qualité. Il ajoute que la compétence s'acquiert et se perfectionne par l'apprentissage. C'est l'apprentissage qui produit la compétence. Levy-Leboyer (1996) met en avant le caractère situationnel de la compétence,

en précisant que les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Mandon (1991) résume la compétence en une transformation « du savoir en action ».

De ces définitions, nous retenons le fait que la compétence peut être considérée comme « un savoir actionnable et contextualisé » nécessitant un processus d'apprentissage.

## **1.4.2 Identification des compétences affectées à chaque phase du dispositif de veille anticipative stratégique**

### **1.4.2.1 La phase concernant le choix du domaine d'application du dispositif de veille**

Le choix du domaine ainsi que la délimitation du périmètre incitent le chef de projet à montrer et à expliquer sans relâche l'utilité de la veille anticipative stratégique. Cette tâche nécessite un effort fourni par l'animateur et ses capacités de promouvoir la VAS. En effet, l'animateur devrait être capable d'expliquer, de convaincre, de stimuler et de promouvoir le projet de mise en place de la veille et son fonctionnement. Cette capacité de convaincre et d'influencer a été avancée par Simon et Kern (2001) et Fleisher (2004). Nous la considérons comme une compétence car l'animateur devrait, d'une part savoir susciter le soutien et l'implication des décideurs pour une légitimité de l'activité ainsi qu'une crédibilité, et d'autre part savoir impliquer les participants et les motiver pour faire de la veille.

### **1.4.2.2 La phase de ciblage de la Veille**

Cette activité consiste à délimiter le champ d'observation de l'entreprise à l'égard de son environnement. Le ciblage a donc pour objectif de rendre la VAS plus efficace et/ou plus efficiente, réalisable au moindre coût et au moindre effort (gain de temps). La phase de ciblage est considérée comme une activité collective assurée par les différents participants de la veille ainsi que la direction générale. A ce niveau l'animateur a pour mission d'organiser cette activité :

- en identifiant les besoins en information et leurs sources (Choo, 1997) ;
- en classant les thèmes par ordre d'importance afin d'orienter et de diriger la recherche d'information ;

Il en résulte que l'animateur devrait acquérir des compétences d'organisation et aussi des compétences de documentalistes (Oder, 2001). Selon Oder, le responsable de la veille anticipative stratégique devrait avoir des compétences de documentalistes car elles lui permettent d'identifier avec facilité et d'utiliser les sources d'information (plutôt formelles comme les revues, journaux, Internet, etc.) pour des fins de ciblage mais aussi de traque. Oder (2001) ajoute que les documentalistes ont une compréhension vigoureuse des ressources et des informations existantes qui leur permettent de rationaliser le processus de création d'intelligence actionnable (Oder, 2001).

### **1.4.2. 3 La phase de traque/collecte des informations de veille**

On désigne par traque l'opération volontariste et pro-active par laquelle les membres de l'entreprise ou une de ses unités se procurent les informations de VAS, c'est-à-dire des informations annonciatrices de changement. Il s'agit d'une activité qui demande un effort volontariste pour obtenir des informations en allant au-devant d'elles, et parfois les provoquer (Janissek, 2004).

La traque se présente comme un travail délicat. Elle demande un effort d'organisation, de volonté et de motivation. A cet effet, l'animateur devrait savoir :

- identifier les informations utiles et pertinentes ;
- proposer les supports de stockage appropriés ;
- inciter les personnes qui sont en contact avec l'extérieur (les commerciaux par exemple) à être attentif, à collecter et à transmettre des informations ;
- aider, éventuellement, les traqueurs par des conseils et des « mini-formations ponctuelles » ;

- motiver continuellement les traqueurs ;
- favoriser le volontarisme des traqueurs ;
- favoriser un esprit de connivence, de complicité et d'interaction entre tous les traqueurs ou une partie de l'ensemble des traqueurs ;

Trois compétences sont essentielles à ce niveau. Des compétences pour pouvoir anticiper et/ou capter des opportunités (Howell et Shea, 2001) et des compétences relationnelles pour consolider la communication et la coordination nécessaires à l'animation du réseau de participants. Et enfin des compétences de formation.

#### **1.4.2.4 La phase de remontée des informations**

Il s'agit de l'opération de transmission des informations recueillies par les traqueurs vers :

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

Cette phase nécessite aussi un savoir en matière d'organisation, de distribution (savoir à qui faire remonter l'information et quand) afin de réussir la remontée des informations.

#### **1.4.2.5 La phase de sélection des informations de veille**

La sélection est l'opération qui consiste à retenir, parmi les informations collectées, que celles susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels.

L'animateur intervient dans cette phase pour :

- organiser les séances de sélection collective ;
- participer, éventuellement, à la sélection ;
- Motiver les personnes chargées de la sélection ;

Encore une fois, les compétences d'organisation et les compétences relationnelles sont nécessaires pour cette phase.

#### **1.4.2.6 La phase de création collective de sens (CCS)**

Cette phase réside en la création d'une représentation signifiante de l'environnement, dans le but de réduire l'incertitude de l'environnement et d'offrir la possibilité de réagir rapidement (Lesca, 2003). Il s'agit alors de transformer des informations fragmentaires et incomplètes en une représentation structurée, signifiante et argumentée.

L'objectif de cette phase est de transformer notamment « les signaux faibles » en « forces motrices » et de fournir des informations aussi anticipatives que possible sur les évolutions de l'environnement (Janissek, 2004).

Etre capable de découvrir ou de construire collectivement des significations, des interprétations, des anticipations et des connaissances nouvelles est une compétence nécessaire pour cette phase et elle est valable aussi bien pour l'animateur que pour tous les autres participants (Caron-Fasan, 1997). Dans ce même ordre d'idées, Bernhardt (1994) propose que le responsable du dispositif, l'animateur dans notre cas, devrait acquérir des compétences d'analyse des informations.

Nous ajoutons aussi qu'à cette phase l'animateur concourt en plus à savoir :

- organiser et préparer les séances de CCS ;

- structurer une présentation attractive et simple des informations à diffuser ;
- vérifier 'le registre' des informations de type VAS et les mettre en forme ;
- préparer le matériel nécessaire pour la séance et informer les participants ;

Nous retrouvons de nouveau les compétences d'organisation, de communication et de coordination.

#### **1.4.2.7 La phase de mémorisation**

Au cours de cette phase, toutes les informations et/ou les connaissances de VAS sont stockées pour des fins d'exploitation et de valorisation. L'animateur devrait savoir reconnaître tous les lieux où peut se situer une information ou bien une connaissance : la tête des personnes, les dossiers formels, les mémoires informatisées formelles ou informelles (Lesca, 2003). En plus, l'animateur devrait savoir choisir et manipuler tous les supports technologiques lui permettant la réalisation du stockage des informations et/ou des connaissances. Notons qu'à cette phase les compétences d'organisation sont aussi nécessaires.

#### **1.4.2.8 La phase de diffusion des informations de VAS**

Cette phase consiste à mettre les informations et les connaissances résultant de la phase d'exploitation à la disposition des utilisateurs potentiels. Ce sont les personnes qui sont chargés de transformer l'information en action/décision. Il s'agit souvent de responsables opérationnels. Cette phase nécessite un savoir-faire de la part de l'animateur. L'objectif de la diffusion est de communiquer aux utilisateurs potentiels la bonne information au bon moment. Il en découle que l'animateur devrait connaître les circuits de communication de l'entreprise. Il devrait, également, savoir localiser les utilisateurs en fonction de leurs besoins en informations.

## **2 Méthodologie de la recherche**

Cette recherche exploratoire (Wacheux, 1996 ; Charreire et Durieux, 1999) et qualitative (Usunier et al., 1993 ; Savall et Zardet, 2004) s'appuie sur une démarche ingénierique (Chanal, Lesca, Martinet, 1997), qui nous a conduit :

- dans un premier temps, à chercher des éléments de réponse dans la théorie. Le but étant d'identifier une grille des compétences nécessaires pour l'animation du dispositif de veille.
- puis, dans un second temps, à intervenir sur le terrain dans le but de découvrir les pratiques existantes de veille afin de produire des connaissances actionnables situées c'est-à-dire adaptées au contexte étudié.
- à induire des conditions nécessaires d'acceptation susceptibles de nous aider à concevoir et à construire un outil d'accompagnement CAANEVAS. Le but de CAANEVAS est de guider l'animateur dans son processus d'apprentissage et de réussir dans l'accomplissement de sa mission.
- ensuite, à mettre en œuvre et à expérimenter CAANEVAS sur le terrain afin de collecter les retours d'expériences.
- ces retours d'expériences collectées ont fait, par la suite, l'objet d'une exploitation. Le but étant d'une part, de vérifier la validité de CAANEVAS, et d'autre part, de découvrir et d'approfondir pas et pas et chemin faisant, des connaissances du concept d'animation de VAS.

### **2.1 Terrain de la recherche**

Le terrain de la présente recherche est constitué de vingt-trois PME/PMI tunisiennes (Cf. annexe 1). Le choix de ce terrain est expliqué par le fait que les entreprises tunisiennes prennent conscience qu'elles doivent faire l'effort de pratiquer la veille afin d'anticiper les opportunités et les menaces. En outre, ce type d'entreprise représente l'essentiel de l'économie industrielle de la Tunisie. Il s'agit plus précisément de PME/PMI ayant un capital local, exportatrices, plutôt concernées par l'innovation et opérant dans un environnement concurrentiel national et international.

## **2.2 Méthodes de collectes de données**

Deux méthodes de collecte des données ont été adoptées :

- Collecte n°1 : trente et un entretiens individuels semi-directifs (Cf. annexe 1) ont été effectués auprès des dirigeants et des cadres. Un guide d'entretien a été élaboré pour l'occasion. Il résume les principaux axes de l'activité de la veille. Le but était de découvrir les pratiques existantes, même rudimentaires, très fragmentaires et non structurées de la veille dans les PME/PMI interviewées. Nous avons également cherché à saisir la perception et la conviction des personnes interviewées de l'utilité de la veille. Enfin, nous avons cerné l'état de l'existant des pratiques de la veille dans les PME/PMI.

- Collecte n°2 : Il s'agit des retours d'expériences des animateurs accompagnés lors de l'expérimentation du procédé/guide CAANEVAS. Nous avons adopté le mode de 'l'observation participante' pour réaliser le recueil des données. En effet, nous étions amenés à suivre et à observer directement le déroulement et l'application du procédé au sein de l'entreprise, pendant une période de trois mois (Baumard et al., 1999).

## **2.3 Méthode de traitement de données recueillies**

Une analyse de contenu a été menée sur les données collectées selon les préconisations de Miles et Huberman (1991, 2003). Elle s'appuie sur une analyse thématique par thèmes et sous-thèmes.

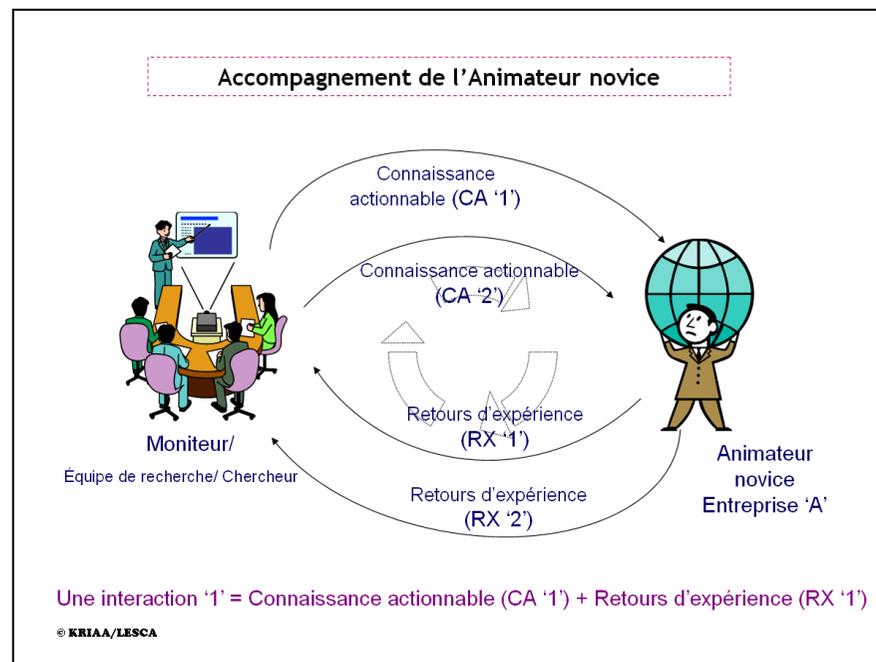
Cette étape nous a permis de dégager les pratiques existantes. Celles-ci se sont avérées spontanées, fragmentaires et non structurées. Cette étape nous a permis également d'identifier des « Condition Nécessaire d'Acceptation (CNA) » (Cf. annexe 2). Il s'agit des conditions à prendre en compte par l'animateur novice, s'il veut que sa démarche ait du succès auprès de son dirigeant.

Ces CNA ont contribué à la formulation des consignes engendrant la construction progressive de CAANEVAS.

## **2.4 Validation de CAANEVAS**

Le procédé/Guide CAANEVAS a fait l'objet d'une validation à l'occasion d'une recherche intervention dans trois PME/PMI. L'intervention au sein des PME/PMI consistait à accompagner « pas à pas » des animateurs novices.

Précisons que deux PME/PMI ont bien accepté notre accompagnement : « Danra » et « Mag » et une troisième l'a elle-même sollicité : « Sara ». Celle-ci était une demande reçue via Internet et l'accompagnement s'est effectué « à distance ». Il s'agit d'une amorce de ce que nous appelons, un e-coaching. L'accompagnement se traduit en un ensemble d'interactions fréquentes entre le chercheur (désigné aussi comme moniteur) et l'animateur. La figure suivante permet de visualiser ces interactions :



*Figure 2 : Processus d'accompagnement de l'animateur novice*

A ce titre, l'accompagnement a nécessité un flux d'échanges entre le moniteur et l'animateur. En effet, nous avons eu des rendez-vous espacés d'une semaine où nous transmettions et expliquions les consignes à l'animateur novice et ensuite l'animateur mettait la consigne en situation dans son entreprise et puis nous revenions où il nous faisait part de ses retours d'expérience et il nous précisait comment ça s'est passé l'application de la consigne et puis nous lui expliquions la consigne suivante et ainsi de suite.

Et dans le cas de l'accompagnement à distance, nous avons effectué des échanges mails ou des vidéo-conférence (à la demande de l'animateur). Nous avons à cet effet, user des technologies de communication (Internet, téléphone, Web-cam, etc.) permettant de réaliser l'accompagnement à distance ou encore le e-coaching.

### 3 Résultats de la recherche

#### 3.1 Procédé/guide CAANEVAS : Un outil d'accompagnement pour l'animateur de VAS

Les résultats de cette recherche nous ont permis d'élaborer l'outil d'accompagnement CAANESAS afin d'aider les animateurs novices dans leur mission de mise en place et d'animation de dispositif de VAS.

CAANEVAS est composé de 8 consignes directement prêtes à l'emploi, simples à appliquer et compréhensives (Cf. tableau n°1). Elles ont été formulées en tenant compte (1) des conditions nécessaires d'acceptation (CNA) et des contraintes contextuelles (CT) identifiées, (2) des pratiques déjà existantes dans les PME/PMI étudiées et enfin (3) des souhaits exprimés par les dirigeants rencontrés notamment sur la contrainte de temps et l'optimisation de leurs pratiques de VAS.

***Consigne 1 : Rassurer le dirigeant (en accord avec CNA.7)***

Présenter au patron le projet de mise en place du dispositif, tout en essayant de le rassurer sur le fait que les méthodes utilisées ne sont pas compliquées ou bureaucratiques et lourdes : au contraire, seulement des choses simples, compréhensibles et utiles. Préciser également clairement que les propositions ne vont pas coûter beaucoup de temps supplémentaire aux personnes sollicitées pour le fonctionnement de la Veille. Enfin, préciser que ces méthodes ne vont pas nécessiter des investissements matériels.

Les arguments à utiliser doivent tenir compte de la personnalité du dirigeant.

***Consigne 2 : Indicateurs de performance/valeur ajoutée du dispositif de veille (en accord avec CNA.5)***

En premier lieu, indiquer combien de temps va durer le projet de mise en place de la veille (ou bien le projet d'accompagnement, selon le cas). Ensuite construire des indicateurs de l'utilité (pas plus de 4 ou qui permettront de prouver que le dispositif que vous commencez à mettre en place est déjà utile. Ces indicateurs ainsi que la façon de mesurer l'utilité de la veille doivent être présentés à votre patron, qui doit les approuver. Ceci doit être fait dans les deux jours (en tous cas, pas plus d'une semaine, si le RDV avec le patron le permet).

***Consigne 3 : Certification éventuelle (en accord avec CNA.2)***

L'existence d'une démarche de certification en cours, ou une certification déjà obtenue, constitue un contexte favorable à la mise en place d'un dispositif de veille.

Vérifier si une démarche de certification est en cours ou bien déjà terminée dans votre entreprise. Dans le cas où il en existe, il est conseillé de trouver le passage qui traite de la nécessité de faire de la veille sur l'environnement et vérifier ce que votre entreprise doit faire pour être en accord avec ce texte. Ainsi vous pouvez vous créer des arguments en faveur de votre projet en vous appuyant sur la certification.

***Consigne 4 : Choix des traqueurs/capteurs d'information (en accord avec CT.4)***

Vous devez établir la liste des personnes qui peuvent jouer le rôle de traqueur/capteurs d'information de veille. Ces personnes devant être nommées dans la marge horizontale en haut du tableau « Qui connaît Quoi/Qui ». Le choix des traqueurs s'appuie essentiellement sur deux critères, à savoir :

Critère 1 : Ces personnes captent des informations à l'occasion de leur travail habituel, par exemple, des commerciaux, des acheteurs, des ingénieurs de R & D, etc. Dit autrement, en contact avec l'extérieur de l'entreprise.

Critère 2 : Prendre en considération les critères de **confiance et de légitimité** : Les personnes appelées à faire partie du dispositif de veille, doivent bénéficier de la confiance et de la légitimité du dirigeant d'une part, et des autres personnes du dispositif, d'autre part.

***Consigne 5 : Sollicitation (provisoire) des traqueurs potentiels, afin d'obtenir quelques informations pour démarrer (en accord avec CNA.4)***

Prendre contact avec les traqueurs désignés dans la phase précédente, afin de leur présenter le projet de mise en place de la veille, en quelques mots (promotion du projet de veille). Ensuite, vous devez expliquer à chacun en quoi consiste le rôle de traqueur/capteur d'informations de veille. Et ce en leur donnant quelques exemples d'informations de veille. Il est conseillé de vous assurer que votre interlocuteur comprend en lui demandant un exemple (ou plusieurs) d'information qui selon lui, constitue une information de veille. En somme l'animateur doit justifier la pertinence de l'information et « sentir » si l'interlocuteur est disposé à « jouer le jeu » de la veille, ou s'il ne l'est pas.

***Consigne 6 : Fourniture des résultats probants, très rapidement (en accord avec CNA.5)***

Afin que le modèle de dispositif de veille proposé soit suffisamment 'séduisant' pour votre patron, celui-ci doit fournir des résultats probants très rapidement

(dans le mois en cours, par exemple). Pour ce faire L'animateur devrait procurer 2 à 5 informations suffisamment intéressantes pour attirer l'attention du dirigeant de l'entreprise. Et cela, dès la seconde semaine.

**Consigne 7 : Construction du tableau « Qui connaît Quoi/Qui »**

Le tableau « cœur du dispositif » est amorcé puis complété au jour le jour, à mesure que le projet de veille avance et que des interactions ont lieu avec les membres de l'entreprise ; toute occasion est bonne pour ajouter :

- un nom dans la marge horizontale en haut du tableau (y compris des noms de personnes étrangères à la PME/PMI mais qui sont des interlocuteurs fréquents et de confiance, une sorte de « traqueurs indirects ») ;
- un nom de thème, d'acteur extérieur, etc.

**Consigne 8 : Exploitation des informations en réunion**  
(en accord avec CNA.7 et CNA.5)

*Tableau 1 : Procédé/Guide CAANEVAS*

L'application de CAANEVAS permet notamment à l'animateur novice de :

- convaincre les dirigeants de l'utilité de la mise en place du dispositif de VAS grâce à des arguments fondés comme certains indicateurs de performance de VAS (consigne n°2), la certification ISO (consigne n°3) et en présentant des résultats concrets du dispositif de veille (consigne n°6).
- identifier les personnes les plus aptes à faire de la traque. L'animateur pourra se baser deux critères de choix (consigne n°5).
- optimiser les pratiques de VAS en offrant la possibilité de retrouver rapidement les informations captées, d'avoir la trace des informations informelles et la trace des connaissances tacites utiles pour interpréter les informations de VAS (consigne n°7).

### **3.2 Caractéristiques personnelles de l'animateur**

La motivation et l'investissement de l'animateur sont des caractéristiques personnelles nécessaires pour la bonne application de CAANEVAS.

En effet, tous les animateurs ont appliqué les connaissances actionnables transmises. Toutefois, lors de l'application, l'animatrice « Danra » a rencontré quelques difficultés relatives à l'application de la consigne 3 car elle ne se référait pas à la norme ISO afin de confronter l'activité de veille pratiquée au sein de leur entreprise à celle dictée par la norme ISO. Elle n'a également pas appliqué totalement les consignes 6, 7 et 8, car selon l'animatrice des pratiques de veille existent mais d'une façon non structurée et non formalisée. Et que ces pratiques donnent des résultats puisque la direction générale arrive à prendre des décisions en s'appuyant sur les informations collectées.

Concernant l'animateur « Mag », il a été très intéressé par l'accompagnement et toutes les consignes ont été appliquées sans aucune difficulté. Contrairement à « Danra » l'animateur « Mag » a été bien motivé et assidu. Enfin, chez « Sara », l'animateur a réussi également l'application de toutes les consignes. Il nous a même proposé des améliorations et il a également suggéré des pistes pour construire des indicateurs de mesure de la Veille.

En ce qui concerne le tableau « Qui connaît Quoi/Qui », son utilisation a été bien acceptée par les trois animateurs. Dans la continuité, « Danra » a exprimé quelques réticences et a limité l'usage du tableau à son service quand les 2 autres animateurs l'ont étendu aux autres services qui sont constamment en contact avec l'environnement extérieur de l'entreprise. Encore une fois, l'animateur « Sara » est allé au-delà de la simple application du tableau en essayant de développer une version électronique du tableau adaptée à son contexte.

### **3.3 Les compétences développées grâce à CAANEVAS pour l'animation de VAS**

Il paraît difficilement envisageable de juger du degré de développement des compétences par les animateurs accompagnés étant donné le caractère complexe des compétences (ensemble de capacités, de savoirs et des conditions d'application). Néanmoins, au cours de cette recherche, nous avons pu observer le développement de certaines compétences des animateurs au fur et à mesure de l'application de CAANEVAS.

Le développement des compétences d'organisation et les compétences de formation est récurrent chez « Danra », « Mag » et « Sara ». En effet, chaque animateur a su expliquer aux traqueurs les phases de traque et de remontée des informations. Les animateurs ont également développé l'organisation de la VAS en convoquant des réunions informatives et formatives (consignes n° 4 et n°5) et en proposant de nouveaux supports pour faire de la veille (consigne n° 7). Nous avons également constaté que chaque animateur a su développer des compétences relationnelles. En effet, chaque animateur a fait l'effort d'aller au-devant de chaque participant de la veille dans le but de favoriser une meilleure communication et une meilleure coordination. Le résultat est que la communication des informations de la part des traqueurs à l'animateur est devenue mieux organisée et que l'animateur reçoit les informations de terrain en temps réel. Par exemple l'animateur Danra nous a confié qu'il prenait connaissance de certaines informations importantes par hasard lors des réunions administratives, alors qu'après l'accompagnement, la communication des informations est devenue régulière et volontaire de la part des traqueurs. Précisons également que les dirigeants ont été convaincus par l'utilité de la veille et ce parce que l'animateur a su communiquer les bons arguments à la faveur de la veille (consigne n°1). Enfin, « Mag » et « Danra » ont amélioré notamment leurs compétences dans la définition et l'attribution des tâches (consigne n°1 et n°4).

## **Conclusion**

Rappelons d'abord la problématique de cette présente recherche qui concerne une phase transversale au processus de veille anticipative stratégique, à savoir l'animation. La définition de la veille anticipative stratégique et l'étude des difficultés, nous ont permis de remarquer la nécessité d'une telle fonction qui devrait donner « une âme » au dispositif, tout en optimisant son fonctionnement en vue de le pérenniser. Ainsi l'objectif de cette recherche était de produire des connaissances actionnables dans le but d'accompagner des animateurs novices dans leur processus de développement des compétences pour animer un dispositif de veille anticipative stratégique.

L'application de CAANEVAS a permis aux animateurs d'acquérir des connaissances afin de devenir capable d'animer le dispositif de veille. Ainsi, chaque animateur a réussi de convaincre leurs dirigeants de l'utilité de VAS, d'identifier les personnes susceptibles de devenir membres actifs de la VAS et de leur expliquer leurs tâches (comme la traque, par exemple). Enfin, d'organiser les informations de veille et d'éviter le risque lié à la perte de certaines informations ou qui demandent du temps pour être retrouvées (tableau « qui connaît quoi »). Par conséquent, l'expérimentation de CAANEVAS a engendré une optimisation des pratiques spontanées existantes dans les PME/PMI accompagnées. En outre, nous avons constaté que pour réussir la bonne application de CAANEVAS et l'animation de la veille deux caractéristiques personnelles sont indispensables, à savoir la motivation et l'investissement de l'animateur.

En ce qui concerne le développement des compétences pour l'animation de la veille, nous avons pu observer certaines compétences comme les compétences d'organisation, les compétences de formation et les compétences relationnelles. Cela est dû aux limites de cette recherche liée à la durée de l'accompagnement (qui a été seulement de 3 mois) et la confidentialité tant exigée par les dirigeants des PME/PMI accompagnées. En effet, ces limites nous ont empêché d'observer les compétences pour anticiper et/ou pour pouvoir capter les opportunités et les compétences d'analyse des informations. Car celles-ci sont sujettes aux résultats de l'entreprise et aux objectifs stratégiques et qu'elles demandent apparemment un processus d'apprentissage plus long. Dans ce cas, il serait pertinent d'envisager un retour dans les entreprises accompagnées dans l'objectif d'évaluer l'état des pratiques ainsi que les compétences de l'animation de VAS développées.

Il est important de souligner que d'une part le caractère situé des connaissances actionnables ou des consignes, et d'autre part le nombre des expérimentations réalisées, entravent la généralisation de nos résultats. Précisons également que CAANEVAS est composé essentiellement de connaissances actionnables d'ordre opérationnel et qu'elles n'ont pas une visée stratégique. Dans cette perspective, il serait intéressant d'améliorer la version actuelle de CAANEVAS, en tenant compte

de ces limites, ces remarques et des suggestions proposées par les animateurs. Il serait également intéressant d'effectuer des répliques de l'accompagnement dans l'objectif de consolider la validité de la nouvelle version de CAANEVAS.

Il apparaît aussi opportun de développer un dispositif de e-coaching afin de répondre aux demandes d'aide qui nous parviennent et avec comme objectif d'aider à distance les animateurs en charge de mettre en place un dispositif de VAS et de l'animer.

## Bibliographie

- [1] ANALAOUI F. et KARAMI A. (2002), *How Chief executives' perception of the environment impacts on company performance*, Journal of Management Development. Vol.21, n°4, pp. 290-305.
- [2] ANSOFF H. I. (1990), *Using Weak Signals, Real-Time strategic response*, pp.383-399.
- [3] ANZIEU D. et MARTIN J.Y. (1982), *La dynamique des groupes restreints*. Presses universitaires de France, Paris. 7ème édition, 396 p.
- [4] ARGYRIS C. (1995), *savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage*, Inter Edition.
- [5] BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J-M. (1999), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, In R.-A. Thiétart et al. (eds.), *Méthodes de recherche en science de gestion*, Paris : Dunod, pp. 224-256.
- [6] BERNHARDT D.C. (1994), *'I want it fast, factual, actionable' – Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs*, Long Range Planning, Vol 27, n°1, pp12-24.
- [7] BOULIFA I. (2008), *Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place de dispositifs de veille stratégique*. Doctorat en gestion. ISG/ETHICS Tunis – CERAG/UPMF Grenoble. 3 Juillet 2008.
- [8] CARON-FASAN M.L. (1997), *Veille Stratégique : Création de sens à partir de signaux faibles*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ESA, ED 275, Grenoble 2. 11 septembre 1997.
- [9] CHANAL V., LESCA H., Martinet A.C. (1997), *Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion*, Revue Française de Gestion, n°116, nov.-déc., pp.41-51.
- [10] CHARREIRE S. et DURIEUX F. (1999), *Explorer et Tester*, In Thiétart R.A. et al. (1999), *Méthodes de recherche en science de gestion*, Dunod, Paris, pp. 57-80.
- [11] CHOO C.W. (1997), *Information Management for the intelligent organization : The art of scanning the environment*, Library software Review, Westport ; Tona Henderson (Abstract reviewed).
- [12] CHOUK S. (2005), *Veille Anticipative Stratégique : processus d'attention à l'environnement, Application à des PMI tunisiennes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ED 275, Grenoble 2. 331p.
- [13] COSTA J. (1995), *An empirically - based review of the concept of environmental scanning*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Bradford, <http://proquest.umi.com>, pp. 1-8.

- [14] DESQ S., FALLERY B., REIX R., RODHAIN F. (2000), *Systèmes d'Information : 1980-2000, le parcours d'un champ de recherche*, In. *Recherches et pratiques en gestion*, sous la direction de Amann B., Dupuy Y. et Rigal J.J., Editions Dalloz, pp.227-251.
- [15] DOUCET, V., GINGALI, G. (2004), *Légitimité de la veille et ses ambiguïtés*, Colloque VSST - Veille Stratégique Scientifique & Technologique - Toulouse III. 25-29 Octobre 2004. (site web : <http://atlas.irit.fr/COLLOQUES/VSST2004/publi2004.htm>).
- [16] ENGLEDDOW J.L. et LENZ R.T. (1985), *Whatever Happened to Environmental Analysis*, Long Range Planning, Vol 18, n°2, pp 93-106.
- [17] FAVIER M. et al. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris, 276 p.
- [18] FERNANDEZ A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité*, Préface de Gérard Balantzián, Editions d'Organisation, Paris, 2ème édition, 452 p.
- [19] FLEISHER C. S. (2004), *Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends*, Information Management Journal, Vol. 38, n°2, pp 56-62.
- [20] FLEISHER C.S. et BENSOUSSAN B.E. (2007), *Business and competitive analysis : effective application of new and classic methods*, Financial times press, New Jersey, 2007.
- [21] GIBBONS P.T. et PRESCOTT J.E. (1996), *Parallel competitive intelligence processes in organisations*, International Journal of Technology Management, Special issue on informal information flow, Vol.11, n°1/2, pp. 162-179.
- [22] HENRY V. (2001), *Elaboration d'une méthodologie et d'une plate-forme de gestion de l'information technique et stratégique*, Thèse de doctorat, Université Lumière, Lyon 2.
- [23] HERRING J.P. (1992), *The role of Intelligence in Formulating Strategy*, Journal of Business Strategy 1992, pp54-60.
- [24] HOWELL M J. et SHEA C. M. (2001), *Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior : Keys predictors of project performance*, The Journal Of Product Innovation Management, Vol.18, pp.15-27.
- [25] JAIN S.C. (1984), *Environmental Scanning in U.S. corporations*, Long Range Planning, Vol. 17, n°2, pp.117-128.
- [26] JANISSEK-MUNIZ R. (2004), *Veille anticipative stratégique en PMI : vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations : concepts, instrumentation et validation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, ED 275, 415 p.
- [27] KOENIG G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*, Editions Nathan, Paris, 543 p.
- [28] KRIAA-MEDHAFFER S. (2006), *Veille Anticipative Stratégique, Problématique de l'Animation : Proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées. Cas des entreprises tunisiennes*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, UPMF, CERAG-Grenoble, ETHCS-ISG, Tunis.
- [29] KRIAA S. et LESCA H. (2003), *Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspectives de validation empirique*, Actes des 3èmes Journées de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion 'ATSG', Tunis-Gammarth.
- [30] LACKMAN C., SABAN K., LANASA J. (2000), *Organizing the Competitive Intelligence Function : A Benchmarking Study*, Competitive Intelligence Review, Vol. 11, n°1, pp. 17-27.
- [31] LAROCHE H. et NIOCHE J.P. (1994), *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°99, Juin-Juillet-Août, pp. 64-78.
- [32] LECLERC C. (1999), *Comprendre et construire les groupes*, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 317 p.

- [33] LESCA H. (1990), *Système d'information pour le management stratégique*, 2ème édition, Editions McGraw Hill, Paris, 146 p.
- [34] LESCA H. (2003), *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAnning®*, Ed. ems Management et Société, 190
- [35] LESCA N. (2002), *Construction du Sens, le cas de la Veille Stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 492 p.
- [36] LEVY-LEBOYER C. (1996), *la gestion des compétences*, Les éditions des organisations, Paris.
- [37] MACK M. (1995), *L'organisations apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur*, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, pp.43-48.
- [38] MALGALAIVE G. (1990), *Enseigner à des adultes*, PUF, Paris.
- [39] MANDON N. (1991), *Analyser des emplois et gestion anticipé des compétences*, Céreq Bref, Septembre, n°57.
- [40] MARTINET B. et RIBAUT J. M. (1989), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale : sources, méthodologie, organisation*, Les Editions d'organisation-Paris, 300 p.
- [41] MAC CARTHY D.D. (1971), *La conduite du personnel*, 2ème édition, Dunod, Paris, 342 p.
- [42] MC GONAGLE J. J. et VELLA C. M. (2004), *Competitive Intelligence in Action*, Information Management Journal, Vol. 38, n°2, pp. 64-68.
- [43] MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Editions De Boeck, 481p.
- [44] MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2ème édition américaine par Martine Hlady Rispal, 2ème édition, De Boeck Editions, Paris, 626 p.
- [45] ODER N. (2001), *The competitive Intelligence Opportunity*, Library Journal, March 1, 2001.
- [46] PRESCOTT J.E. (1995), *The evolution of competitive intelligence*, International Review of Strategic Management, Vol.6, pp.71-91.
- [47] REIX R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, Editions Vuibert, 426 p
- [48] BOURNOIS F. et ROMANI P.J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Préface de Christian Pierret, Editions Economica, Paris, 278 p.
- [49] SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Editions Economica, 432 p.
- [50] SIMON N. et KERN A. (2001), *It would be easy if it weren't for people*, Competitive Intelligence Review, Vol.12, n°1, pp.59-69.
- [51] SIMPSON D. (1997), *Competitive intelligence can be a bad investment*, Journal Of Business Strategy, Vol.18, n°6, pp.8-9.
- [52] STOFFELS J.D. (1982), *Environmental Scanning for Future Success*, Managerial Planning, Vol. 31, n°3, pp.5-12.
- [53] TABATONI P. et JARNIOU P. (1975), *Les systèmes de Gestion : politiques et structures*, 1ère édition, Presses Universitaires de France, Paris, 230 p.
- [54] USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Editions Économica, Paris, 233 p.
- [55] WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290 p.

# Annexes

## Annexe 1 : Liste des entreprises et personnes interviewées

Nom de l'entreprise	Taille	Domaine d'activité	personnes interviewées et fonction
<b>1. Zar</b>	60 personnes	Textile : accessoires et fournitures Fabrication Etiquettes (tissées, imprimées, etc.), Broderie	Directeur général
<b>2. Ham</b>	120 personnes	Agro-Alimentaire : Confiserie	Directeur général adjoint
<b>3. Bej</b>	280 personnes	Agro-Alimentaire : Confiserie	Directeur commercial
<b>4. Mel</b>	220 personnes	Câblerie	Responsable marketing
<b>5. Selbou</b>	300 personnes	Câblerie : Fabrication des câbles électriques	Directeur général Directeur commercial Directeur R&D
<b>6. Aff</b>	220 personnes	Agro-alimentaire : pâtes et Couscous	Directeur général adjoint Chargé de R&D
<b>7. Amr</b>	380/400 personnes à l'usine et 35 cadres dans l'administration.	Sanitaire : salle de bain et ses accessoires	Responsable Export
<b>8. Mar</b>	400 personnes	Porcelaine	Directeur Contrôle de Gestion
<b>9. Meh</b>	700 personnes dans le groupe	Agro-alimentaire : Lait, Yaourt.	Directeur général adjoint
<b>10. Danra</b>	200 personnes	Agro-alimentaire : pâtes alimentaires et couscous	Responsable communication et responsable vente GMS (Grande et Moyenne Surface)
<b>11. Sla</b>	250 personnes	Agro-alimentaire	Directeur général adjoint
<b>12. Jer</b>	250 personnes	Aluminium : fabrication de profilé en aluminium	Responsable marketing
<b>13. Haf</b>	33 personnes	Les cartons. L'emballage : carton compact couché ou non couché	Directeur financier (DAF)
<b>14. Mag</b>	270 personnes	Fabrication d'emballage en plastique et aluminium	Directrice contrôle de gestion Directeur commercial
<b>15. Mabat</b>	150 personnes	Entreprise commerciale	Directeur général Directeur général adjoint
<b>16. Sebo</b>	100 personnes	Fabrication des brosses	Directeur général adjoint
<b>17. Rex</b>	220 personnes	Commercialisation des photocopieuses	Directeur commercial
<b>18. Yol</b>	32 personnes	Entreprise de services	Directeur général Directeur général adjoint Directeur commercial
<b>19. Shen</b>	150 personnes	Bâtiment	Directeur marketing
<b>20. SGV</b>	350 personnes	production de tissu de verre	Directeur export
<b>21. Chris</b>	300 personnes	Câbleries et accessoires automobiles	Directeur marketing Sous-directeur marketing

22. Game	130 personnes	Fabrication des produits de sécurité des personnes qui travaillent en hauteur	Directeur commercial
23. Touss	170 personnes	Fabrication d'adhésif pour l'enrubannage de faisceaux de câbles	Directeur marketing

## Annexe 2 : Les Conditions Nécessaires d'Acceptation (par le dirigeant de la PME)

Pour avoir des chances d'être accepté par le dirigeant, le dispositif de veille anticipative stratégique (VAS) devrait satisfaire aux conditions suivantes :

### Attentes exprimées :

**CNA.1 :** L'animateur novice doit identifier les arguments, que le dirigeant admet, en faveur de l'utilité de la veille anticipative.

**CNA.2 :** L'existence d'une démarche de certification en cours, ou bien d'une certification déjà obtenue, constitue un contexte favorable à l'acceptation, par le dirigeant, de la mise en place d'un dispositif de Veille.

**CNA.3 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME/PMI par l'animateur novice, doit reposer sur une formalisation la plus simple et légère possible, et son fonctionnement doit nécessiter le moins de temps possible, pour être susceptible d'être accepté par le dirigeant.

**CNA.4 :** L'animateur novice de veille doit identifier les points sur lesquels la PME est pénalisée par l'absence d'un dispositif de Veille efficace, notamment la perte de temps, et être capable de les présenter clairement au dirigeant.

**CNA.5 :** L'animateur novice de veille doit identifier les points sur lesquels les pratiques existantes de veille pourraient être **optimisées**, notamment pour gagner du temps ou réduire les coûts. Il doit construire des indicateurs pertinents de mesure.

**CNA.6 :** L'animateur novice de veille doit s'informer si une tentative antérieure a été réalisée et si oui, sur ce qui s'est passé exactement : quelles causes d'échec.

**CNA.7 :** Si l'optimisation des pratiques existantes de veille doit avoir lieu, le futur dispositif doit rester au plus près des pratiques existantes (pas d'animateur dédié à plein temps) et éviter le plus possible les formalismes, et des résultats bénéfiques de la Veille doivent pouvoir être « mesurés » à très brève échéance après le démarrage de la mise en place d'un dispositif (un mois, par exemple) pour être accepté par le dirigeant.

### Appui sur l'existant :

Pour être susceptible d'être accepté par le dirigeant :

**CNA.8 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME doit s'appuyer sur les rudiments de pratique de veille existants.

**CNA.9 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME doit s'appuyer sur les Cibles spontanées de veille existantes.

**CNA.10 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME doit éviter le stockage des informations.

**CNA.11 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME/PMI doit reposer essentiellement sur l'utilisation des sources (terrain) relationnelles et sensorielles.

**CNA.12 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME/PMI doit reposer essentiellement sur l'exploitation des informations informelles.

**CNA.13 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME/PMI doit être organisé de façon à faire gagner du temps, à réduire la déperdition d'information, à faciliter l'accès aux informations de veille dans l'entreprise et à motiver les traqueurs.

**CNA.14 :** Le modèle de dispositif de veille proposé à la PME doit éviter la formalisation de la connaissance mise en œuvre pour interpréter les informations.