



TIC et synergie dans les cellules de Veille Stratégique

Résumé :

Cette communication étudie l'influence de l'usage des TIC sur le fonctionnement du dispositif de Veille Anticipative Stratégique dans le but d'accroître les synergies et la collaboration entre les équipes travaillant sur le sujet dans des environnements innovants. Pour cela, notre question est de savoir si les technologies d'information et de communication (TIC) actuelles pourraient offrir davantage de synergie et permettre de tendre vers une veille collaborative et si l'animation d'un dispositif de veille peut se faire davantage avec les TIC. Après la revue bibliographique, nous présentons des propositions concernant l'importance de l'usage des TIC pour accroître la synergie et la collaboration entre les équipes intervenant dans le processus d'analyse et d'anticipation de l'environnement. La collecte des informations a été faite au moyen d'un questionnaire semi directif envoyé à des gestionnaires praticiens de veille stratégique. L'analyse de contenu des données ainsi recueillies a permis de valider certaines de nos propositions.

Mots clés :

Veille Stratégique, anticipation, synergie, collaboration, animation.

1. Introduction

Les responsables de la Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VASIC), qui consiste en la surveillance de l'environnement en traquant des signaux faibles annonciatrices de changements, doivent faire face à de nouveaux défis et à des surprises de toute sorte y compris stratégiques compte tenu des caractéristiques de l'environnement actuel (Lesca & Caron-Fasan, 2006). En effet, la VASIC les place dans des situations où ils sont souvent confrontés à des environnements professionnels bien turbulents (Emery & Trist, 1965; Lesca, 2003), notamment dans les entreprises innovantes où les discontinuités et les menaces sont fréquentes (Ansoff, 1975). Et ce, sans occulter l'essor des réseaux sociaux, du big data, de l'intelligence artificielle et donc de l'explosion des volumes des informations et de l'urgence à traiter et à exploiter celles-ci.

Dans nos recherches antérieures, nous avons souligné de nombreuses recommandations pour améliorer le bon fonctionnement de la VASIC dont notamment un processus collectif (Lesca, 2003), organisé, animé (Kriaa, 2006) et en synergie (Mariotti, 2008 ; Chadwick, 2010). Aujourd'hui, un accord général semble se dégager, stipulant qu'un dispositif de veille (entre autre la VASIC) devrait être collaboratif et tenant compte de tous les développements technologiques, notamment le big data, la digitalisation ou encore l'intelligence Artificielle. L'intérêt d'avoir un tel dispositif est de pouvoir créer une synergie et des processus structurés qui permettraient de détecter et d'interpréter les signaux faibles et d'agir (Caron-Fasan & Janissek-Muniz, 2004).

L'apparition de ces technologies ne résoud pas le problème crucial de l'interprétation des informations et signaux acquis. Or, l'interprétation, notamment des signaux faibles mais anticipatifs reste toujours un exercice délicat : difficilement effectuée par une personne isolée, même si c'est le chef d'entreprise lui-même. Il a ainsi été souvent constaté que bien des gestionnaires ont des difficultés de gestion et d'interprétation des signaux faibles (Mayer, 2010 ; Janissek-Muniz & Blanck, 2014) : on peut se trouver devant un signal potentiellement anticipatif et ne pas le voir, ne pas le reconnaître (Lesca & Lesca, 2011). C'est pourquoi il faut s'y mettre à plusieurs et collaborer pour y voir plus clair et plus distinctement et pour créer de la synergie. Outre le collectif qui doit être impliqué, il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques cognitives des individus impliqués (Kriaa, 2008), à savoir que certaines personnes sont plus prédisposées que d'autres pour faire attention et être susceptibles de traquer, de recueillir et de faire des associations significatives des signaux collectés. Il serait alors judicieux que le collectif soit mis en place, de façon appropriée et accompagné (ou conduit) par un animateur. Sachant que parfois les personnes susceptibles de composer ce collectif émanent de différents compartiments de l'entreprise dont les compétences et les formations sont inévitablement hétérogènes (Kriaa, 2008). Les synergies et les collaborations entre les personnes sont capitales pour développer des compétences permettant l'identification des opportunités et la proposition des stratégies innovantes. Pour cela il faut 'regarder devant' (et parfois même loin devant) et donc rechercher des signaux 'éclairés', anticipatifs, de nature à nous renseigner (Day & Schoemaker, 2005).

Nous croyons aussi que l'animation d'un dispositif de veille tel que la VASIC peut se faire davantage avec les TIC actuelles, qui pourraient offrir davantage de synergie et permettre de tendre vers une veille collaborative, car les technologies surtout d'information et de communication existantes offrent des potentialités étendues pour les entreprises en matière

de Veille sur Internet. Mais cette proposition restant à vérifier pour être validée, nous sommes attachés dans ce travail de recherche à l'étude de la problématique suivante:

Un dispositif de Veille tel que la VASIC appuyé par l'usage des TIC peut-il aider à améliorer la synergie et la collaboration entre équipes soucieuses de pérennité et d'innovation ? Peut-on ainsi évoluer vers une veille collaborative qui s'appuierait sur des technologies et outils actuels ?

Le but de cet étude est donc de vérifier s'il existe un lien entre l'usage des TIC dans le *dispositif de Veille (tel que VASIC) et le développement de la synergie et la collaboration entre équipes soucieuses de pérennité et d'innovation.*

Afin de valider la pertinence de ces interrogations, nous avons mené une recherche qualitative et exploratoire. La collecte des informations a été faite auprès de gestionnaires praticiens de veille stratégique, à travers l'administration d'un questionnaire semi directif envoyé par internet. L'analyse de contenu des données recueillies a été effectuée dans le but de valider ou invalider nos propositions. Une discussion sur les résultats et les propositions développées sont présentées en conclusion.

2. L'anticipation et la rationalité limitée des individus

« L'anticipation ce n'est pas lire l'avenir mais se prémunir contre ce qu'il peut advenir ». Serge Mostura, Directeur de Centre de Crise du Quai d'Orsay

Les différents et multiples événements survenus dans le monde depuis quelques années tels que le printemps arabe, la crise financière, la crise de Fukushima, etc., montrent que le désordre mondial est en croissance exponentielle (Commarmond, 2012). Les situations floues se multiplient et mettent en danger les entreprises. Dans divers pays, il y a eu la fermeture de plusieurs structures industrielles et même de firmes multinationales. Et ce, alors que d'autres structures ont pu surmonter cette phase difficile et turbulente qui est bien longue. En ces moments de doute, d'inconfort et de mal-être, l'information est devenue une nécessité, un besoin pour voir plus clair, pour se protéger et pour prendre les devants! Surtout que les réseaux sociaux véhiculent des informations souvent exagérées, si ce n'est erronées, avec une rapidité de plus en plus incontrôlable.

L'un des principaux défis des entreprises est de ce fait, de s'informer suffisamment tôt afin de détecter les signaux pertinents et d'anticiper les surprises et les discontinuités destructrices (Buitrago; Caron-Fasan; Lesca, 2014). Les entreprises devraient donc se mettre en mesure de comprendre les événements afin d'être en situation d'agir au bon moment pour s'adapter, survivre et prospérer. Pour que l'entreprise soit "anticipative", il est nécessaire qu'un processus approprié soit mis en place, sachant que ce processus d'intelligence est avant tout un mécanisme humain - individuel et collectif (Bellier et Benoist, 2003).

Ainsi, la veille stratégique est souvent présentée comme étant une fonction et une compétence de gestion (Mackay & Burt, 2015 ; Mckelvey & Boisot, 2009) qui permettent aux organisations "de pénétrer et de dépasser des limites ou frontières établies et profiter des opportunités et des possibilités autrement négligées par les autres" (Chia, 2008). Et pourtant, une des plus grandes difficultés auxquelles il faut faire face lors d'une tentative de rationaliser la prise de décision est que les interprétations et les lectures diffèrent d'une personne à une autre (Salancik & Pfeffer, 1977). Rappelons la théorie du choix rationnel ou de rationalité limitée de Simon (1947), qui stipule que généralement les acteurs

économiques considèrent qu'ils disposent d'une quantité d'information insuffisante et de capacités cognitives limitées, ne leur permettant pas d'optimiser leurs décisions.

Lors de la prise de décisions stratégiques en situation d'incertitude, les dirigeants sont généralement conditionnés par des biais cognitifs qui limitent systématiquement la qualité de la décision obtenue (Bazerman & Moore, 2008; Kahneman & Lovallo, 1993). Selon la rationalité limitée, un individu par lui-même s'arrêtera lorsqu'il estimera son choix satisfaisant compte tenu du temps et de l'information dont il dispose pour le réaliser (Simon, 1987); alors qu'une décision collective, prise par plusieurs individus en synergie, fondée sur l'expertise diversifiée et complémentaire des participants, peut être une solution à cette question de partialité individuelle. Ainsi, les processus d'intelligence sont, dans de nombreuses approches, traités comme des processus organisationnels formels pour permettre à l'entreprise d'anticiper des situations de changements, de discontinuités ou de ruptures, en identifiant des opportunités et des défis à travers l'identification, la sélection et l'interprétation des signaux faibles. Des auteurs tels que Lesca (2003), Schoemaker (1995) et Rowe & Wright (1999) ont proposé différentes méthodes pour la réalisation des processus d'intelligence collective dans les organisations. Leurs méthodes répondent à des critères tels que l'attention à l'environnement extérieur, les échanges au sein de la collectivité, l'interprétation et création de sens et l'importance de systématisation des processus. Notons que ces critères devraient être identifiés en amont afin que l'organisation ne souffre pas des effets tels que des limites imposées (Schwenk, 1984) ou la partialité individuelle, la dépendance envers des professionnels spécifiques et la complexité de la gestion de l'information. En effet, des biais cognitifs sont particulièrement fréquents dans les situations d'incertitude élevée, comme la prise de décisions stratégiques des cadres (Das & Teng, 1999 ; Kahneman & Klein, 2009). Sachant que ces derniers souffrent parfois d'illusion de contrôle (Schwenk, 1984) et de manque de l'attention. Mettre en place un processus collectif qui puisse, à travers de sa systématisation, réduire ces biais individuels peut permettre la simplification dans la phase de création stratégique, surtout qu'avec les technologies citées plus haut, l'information est, certes, devenue surabondante mais peut être traitée et analysée plus rapidement et plus facilement..

La question qu'on peut se poser à ce niveau est de savoir s'il est nécessaire pour l'entreprise aujourd'hui d'investir et de déployer des moyens en termes de personnes, de temps, d'outils payants pour continuer à faire de la Veille Stratégique d'une manière isolée, désorganisée (absence de collaboration) et sans animation?

3. Le processus d'Intelligence VASIC et sa méthode L.E.SCanning[®]

Le processus de prise de décision stratégique au sein des organisations est constitué par une série d'étapes, toutes exigeant des informations sur l'environnement et son évolution (Lesca & Lesca, 2011). Pour connaître l'environnement dynamique et changeant dans lequel l'organisation évolue, il est alors fondamental de construire un dispositif de surveillance de l'environnement et de se préparer en avance pour capter des informations susceptibles de nous aider à relever des défis ou à prévoir des risques de façon à se protéger suffisamment tôt ou bien être en mesure de préparer des scénarios permettant de s'adapter. Compte tenu des nombreuses informations de toute sorte captées de l'environnement extérieur grâce aux technologies récentes, internet et réseaux sociaux - il est évident que l'attention à porter aux processus d'intelligence organisationnelle est importante. Ces derniers ont en effet pour rôle majeur de prendre en compte les informations de l'environnement extérieur à l'organisation (Lesca, 2003 ; Scornavacca, 2014).

Le concept de VASIC s'insère dans cette logique, en mettant l'accent sur des informations à caractère anticipatif. Il s'agit d'un processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent, provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de VASIC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général (Lesca, 2003). Le concept VASIC a été rendu opérationnel par la méthode L.E.SCA^{ning}® (Figure 1) qui prévoit, dans ses étapes notamment la traque et la sélection, une forme d'interaction directe avec l'environnement externe (Lesca, 2003).

Sa mise en œuvre vise à permettre, à l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité et son attention vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer ses performances et sa compétitivité durable. Il s'agit d'une démarche utile pour installer un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise (ou une organisation en général). Au travers l'usage de la méthode L.E.SCA^{ning}®, l'entreprise devrait mieux parvenir à réduire son incerti-

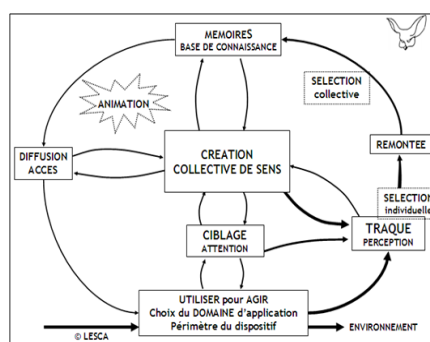


Figure 1 : Méthode L.E.SCA^{ning}® (Lesca, 2003)

tude dans un environnement complexe et changeant car elle permet d'obtenir des informations sur les différents acteurs de l'environnement (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.) et thèmes. La méthode vise à aider les équipes à se rapprocher, être en synergie et collaborer pour reconnaître et interpréter son environnement. Dans la mesure où un tel processus rend opérationnel la surveillance de l'environnement il peut être aussi renforcé par l'usage des nouvelles technologies de l'information appropriées.

4. La synergie entre les équipes de veille dispersées parfois même sur toute la planète

Le concept de synergie est un concept fortement controversé. Ansoff (1965) suggère que l'entreprise peut obtenir un rapport combiné supérieur à la somme des éléments à partir de l'exploitation et du partage des ressources entre les activités des entreprises (via la mise en œuvre d'une fusion-acquisition, par exemple). Depuis, plusieurs définitions de ce concept ont montré l'existence de liens entre la synergie et la performance économique (Rumelt, 1974), ou encore l'avantage concurrentiel (Porter, 1985), la création de la valeur (Seth, 1990), l'accroissement des profits via les économies d'échelle, mais aussi l'apprentissage, via le transfert de connaissances et de capacités de générer des effets économiques (Monin et Vaara, 2005). Enfin, selon Belotti, (2005), la synergie est le résultat d'actions efficaces et coordonnées vers un objectif global.

Dans le cadre de la VASIC, la réalisation de certaines étapes (figure 1) ne peut se faire qu'en étroite collaboration. En effet, la synergie s'accroît du moment où une collaboration existe entre les membres composant le dispositif de veille et qui entretiennent des relations

professionnelles, travaillent ensemble et rapprochent leurs compétences. Dans certaines situations où les membres sont dispersés géographiquement, la synergie les met en relation et les motive à travailler ensemble sur des problématiques complexes et nouvelles, à partager des savoirs et à rapprocher leurs idées. Notons aussi que le but de la collaboration est de produire des synergies, c'est-à-dire des résultats qui ne sont possibles qu'en travaillant avec d'autres personnes. La collaboration se traduit généralement par la notion de construction d'une action collective (Friedberg, 1993), ce qui se rapproche bien de la notion de création collective de sens défendue par la VASIC.

La synergie a aussi un effet multiplicateur (Altay & Kayakutlu, 2014), parce qu'elle crée de l'émulation, fait apparaître de nouvelles idées, fait émerger plus de richesse, et permet de développer des capacités d'innovation. La synergie repose sur le partage des ressources entre les activités des entreprises. Il peut s'agir de marchés géographiques, de lignes de produits, de groupes de clients, etc. (Gruca, Nath et Mehra, 1997). La ressource qui nous concerne est l'information qui est devenue une ressource de l'entreprise au même titre que les autres ressources financières, humaines, etc. Dans la VASIC, l'information est la ressource du processus. Les connaissances actionnables sont le résultat de la mise en collectif d'une intelligence produite en confrontant les connaissances formelles et tacites des personnes.

Pourtant, pour obtenir synergie et collaboration, il faut que les équipes soient proches, soit géographiquement, soit au travers des TICs qui, de nos jours, permettent de rendre potentiellement proches des individus dispersés sur toute la planète. Zhong *et al.* (2014) soutiennent que les TICs et plus précisément l'Internet ont permis aux collectifs d'acquérir une nouvelle capacité de communication et d'interaction avec les pairs. Mais aussi d'augmenter les capacités d'échanges et de dépôt de connaissances à distance, grâce, entre autres, à des connexions cybernétiques. L'e-Work interconnecté est l'aboutissement de nombreuses activités de collaboration basées sur la technologie de l'information. C'est ainsi, par exemple que ces activités de collaboration conduisent les personnes à utiliser une variété d'applications Web pour la communication et le partage des connaissances.

5. Les propositions de la recherche présentées dans ce qui suit

A partir de nos recherches antérieures, nous avons identifié les propositions suivantes (encadré 1), qui ont été soumises à des membres d'entreprise pour connaître leur opinion.

- P1-** Les entreprises reconnaissant l'importance de la synergie entre les équipes dans le processus d'analyse et d'anticipation de l'environnement ont un meilleur processus de gestion stratégique.
- P2-** Les synergies et collaborations entre les membres des cellules de veille sont capitales pour l'échange d'informations pour résoudre des problèmes.
- P3-** Les collaborations collectives sont déterminantes pour les stratégies innovantes.
- P4-** Les collaborations collectives sont déterminantes pour les stratégies internationales.
- P5-** Les cellules collaboratives et en synergie génèrent des résultats plus innovants.
- P6-** La synergie entre les cellules de veille ne nécessite pas forcément plus d'efforts de la part des personnes appartenant à des équipes dispersées.
- P7-** La synergie entre les cellules de veille peut se réaliser en utilisant les moyens déjà à la disposition des équipes.
- P8-** La synergie entre les cellules de veille peut être renforcée par l'usage des TIC.
- P9-** Plus les équipes de veille utilisent les TIC, meilleure est la collaboration.
- P10-** La synergie entre les cellules de veille exige un processus communicationnel continu et réactif organisé.
- P11-** Une équipe dispersée doit être davantage en synergie et collaborer pour la suite du dispositif (périmètre).
- P12-** La délimitation de la cible sera d'autant plus précise lorsque les cellules de veille soient en synergie.
- P13-** Plus étendue sera la cible, plus on aura besoin de synergie et de collaboration entre les membres de l'équipe.
- P14-** La traque d'informations pourrait être plus effective selon la synergie de l'équipe dispersée globalement.

- P15-** Une cellule de traqueurs diverse et hétérogène permet davantage de couvrir plusieurs sources d'informations.
- P16-** Les profils des traqueurs doivent être divers, différents et complémentaires, pour être en mesure de collaborer et mieux identifier des pièces (ou bribes) d'informations.
- P17-** La sélection sera davantage effective si le collectif impliqué soit hétérogène (en ayant des expériences, formations et styles cognitifs divers), collaboratif et synergique.
- P18-** Un dispositif collaboratif comme intranet ou même réseaux sociaux en usage restreint au groupe peut aider pour la remontée d'informations traquées.
- P19-** Pour que la cellule de veille soit en synergie et les membres puissent collaborer à tout instant, il est important de mettre en place un modèle d'organisation de stockage (mémoire collaborative), en faisant usage de TICs disponibles.
- P20-** Plus un animateur sera en synergie avec l'équipe qu'il dirige, plus son équipe sera motivée à collaborer.
- P21-** Un groupe dispersé sur la planète devra être animé davantage.
- P22-** La création de sens élaboré en synergie et en collaboration permettra davantage de générer une intelligence collective avec des connaissances actionnables.
- P23-** Plus une équipe sera en synergie, plus elle ira collaborer à la diffusion envers les décideurs qui doivent être alertés d'urgence à propos des connaissances générées.

Encadré 1 : Les propositions de la recherche

6. Méthode de collecte et d'analyse de données utilisées dans ce qui suit.

La présente recherche est qualitative et à caractère exploratoire, mais qui nous a permis à ce stade de confirmer l'ensemble de nos propositions dans le cadre de la population enquêtée. Selon Andrade (1997), une recherche est exploratoire lorsque la méthode ne possède pas une rigidité dans la planification, parce que les informations rassemblées ne suivent pas une règle strictement préétablie, ne montrent pas une vision « positiviste » mais plutôt approchée, et dans laquelle le chercheur intervient en observant des faits (ou collectant des opinions). Il n'existe alors pas de métrique définie et les techniques appropriées peuvent être tantôt quantitatives et tantôt qualitatives. Selon Trudel, Simard et Vonarx (2007) la recherche exploratoire peut viser à clarifier une problématique qui a été plus ou moins définie. Elle peut être un préalable à des recherches qui, pour se déployer ensuite, s'appuient sur des connaissances pratiques. Elle permet aussi de baliser une réalité à étudier où le chercheur est amené à choisir les méthodes les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore à sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects.

Ainsi, pour identifier si un dispositif de Veille appuyé sur l'usage des TIC pourrait accroître davantage la synergie et la collaboration entre les équipes dans le processus d'analyse et d'anticipation des environnements évolutifs, une démarche exploratoire a été adoptée et reposant sur une collecte de données où, à partir des propositions identifiées de nos recherches antérieures et présentées plus haut, nous avons interrogé des membres d'entreprises praticiens de Veille pour connaître leur opinion rapportée à une échelle de concordance.

Le profil des répondants interrogés implique des professionnels et/ou des praticiens de Veille, tels que des gestionnaires, des consultants, des chercheurs, des formateurs, etc. ayant déjà pratiqué la Veille, dans divers pays. La collecte des informations a été faite au moyen d'un questionnaire web semi directif. En fait, le recours aux questionnaires semi-directifs et non pas aux entretiens qui sont privilégiés dans les démarches qualitatives est dû au fait que la population enquêtée est dispersée géographiquement. Cette méthode de collecte de données est également utilisée dans l'analyse des réseaux sociaux (qui s'appuie sur une analyse qualitative) où les chercheurs sont amenés de recourir aux questionnaires car ils rencontrent plusieurs frontières dont les frontières géographiques (Thiétart, 2013, 400).

Les données collectées ont donné lieu à une analyse de contenu pour arriver à une présentation des résultats à caractère descriptive/interprétative et ainsi vérifier la validité des propositions suggérées plus haut. En effet, selon Thiétart et al. (2003, 460), les analyses de contenu s'effectuent sur de données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) mais aussi certaines réponses à des questions insérées dans des enquêtes par questionnaire.

7. Résultats et discussion

Le but de cette communication est d'identifier si un dispositif de Veille (tel que VASIC) appuyé par l'usage des TIC peut-il aider à la synergie et la collaboration entre équipes soucieuses de pérennité et d'innovation. L'interprétation des résultats a été élaborée à partir des données recueillies. Il s'agit des réponses à nos propositions, que nous présentons comme étant les résultats de notre étude. Tout d'abord, pour ce qui concerne les taux de réponses, nous avons pu obtenir **70 réponses**, venues de plusieurs pays au sein desquels nous avons pu contacter des praticiens de veille, soit 54 réponses du Brésil, 4 du Canada, 7 de Tunisie, 3 de France, 1 Allemagne et 1 des EUA. Pour la plupart les répondants pratiquent de la Veille depuis 5 ans au moins, tandis que 15% pratiquent depuis 10 ans ou plus. En ce qui concerne la taille de l'entreprise des répondants, 44,9% sont de petites, 21,7% de moyennes et 33,3% de grandes entreprises. Parmi lesquelles 31,4% ont des branches internationales et plus de la moitié des entreprises disposent d'un processus de surveillance de l'environnement (figure 2).

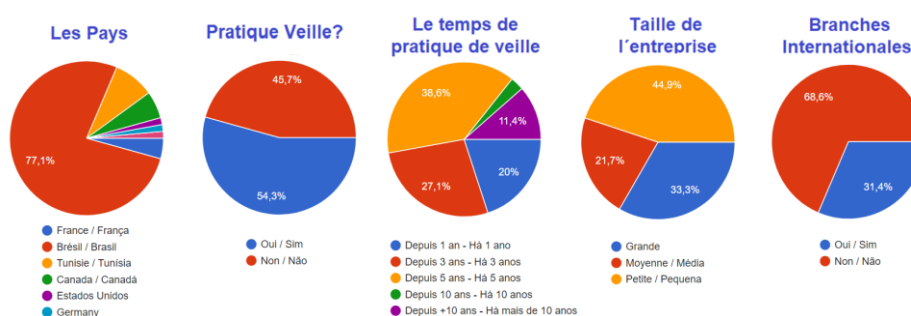


Figure 2 : Le pays, les entreprises et la pratique de veille

En ce qui concerne les propositions de cette recherche, voici les résultats que nous avons pu obtenir. Selon la proposition P1, presque la totalité des répondants (91,4% au total) se prononce plutôt d'accord (37,1%) ou tout à fait d'accord (54,3%) avec le fait que les entreprises qui reconnaissent l'importance de la synergie entre les équipes dans le processus d'analyse de l'environnement ont un meilleur processus de gestion stratégique, ce qui est en conformité avec nos expériences. La proposition P2 vise à découvrir si les synergies et collaborations entre les membres des cellules de veille sont capitales pour l'échange d'informations pour résoudre des problèmes. Ici de même, 94,3% des répondants est en concordance avec la proposition. Encore une fois, l'échange d'information entre les membres d'un groupe demeure important et indispensable pour la résolution de problèmes. Dans ce sens, Gruca, Nath et Mehra (1997) stipulent que la synergie repose sur l'échange des ressources, soit des ressources informationnels dans le cas de la Veille. La proposition P3 a reçu des résultats plus répartis ayant un taux de 54,3% « tout à fait d'accord » et 31,4% « d'accord ». Cela nous amène à nous demander comment les répondants perçoivent les échanges et le travail d'équipe faisant partie d'une cellule de veille. Cela confirme le fait que

la synergie et la collaboration stimulent et motivent les différents membres à travailler plus et créer de l'intelligence pour le développement de stratégies innovantes et internationales

La proposition P5 présente une concordance prédominante avec un taux de 85,7%. Ceci renforce les positions des auteurs comme Altay et Kayakutlu (2014) faisant allusion au besoin du collectif pour innover. La proposition P7 interroge si la synergie entre les cellules de veille peut se réaliser en utilisant les moyens déjà à la disposition des équipes. Lorsqu'on parle de moyens existants nous faisons allusion aux TICs mais aussi à d'autres ressources déjà disponibles, tels que les ressources matérielles, des méthodes et des routines. La majorité des répondants est d'accord avec P7, soit 47,1% d'accord et 24,3% tout à fait d'accord.

La P8 est liée aux usages de TIC, avec un taux est de 97,2% concordance. Ceci renforce les évidences de Zhong et al (2014) qui prétendent que les TICs, notamment Internet, ont permis aux équipes d'acquérir une nouvelle capacité de communication et d'interaction voire de synergie avec les pairs. Dans ce même sens, P9 questionne sur l'hypothèse que plus les équipes de veille utilisent les TIC, meilleure est la collaboration : 81,4% sont d'accord mais 2,9% ne sont pas d'accord. Si l'on fait une analyse compréhensive de ces deux propositions P8 et P9 il nous paraît évident que si on veut avoir une synergie et une collaboration effective, permettant d'aboutir à des résultats attendus, il est impératif que les personnes travaillant dans la Veille utilisent massivement les TIC.

Pour la proposition P11, qui concerne le périmètre du dispositif de veille, 92,9% des répondants sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle une équipe dispersée doit être davantage en synergie et collaborer pour la suite du dispositif, mais on trouve aussi quelques répondants qui se sont positionnés en désaccord. En ce qui concerne la traque d'informations, P14 a essayé de mesurer si la traque pourrait être davantage effective avec l'usage des TICs. 70% des répondants sont d'accord avec cette proposition. La traque étant l'opération proactive par laquelle des membres de l'entreprise perçoivent, choisissent ou provoquent des informations. Ce résultat nous permet de penser qu'avec la synergie, les équipes de veille seraient en mesure de traquer plus d'informations étant donnée la variété des sources d'information mais aussi la variété des perceptions. Ceci est exactement ce que la proposition P15 a cherché à découvrir : confirmation pour 85,7% de répondants d'accord.

P18 a atteint 95,7% de répondants en accord avec l'existence d'un dispositif collaboratif pouvant aider pour la remontée d'informations collectées. Ensuite, pour que la cellule de veille stratégique et d'intelligence collective soit efficace, 91,4% des répondants pensent qu'il est important de mettre en place un modèle d'organisation du stockage (mémoire collaborative), en faisant usage de TICs disponibles (Proposition P19). La proposition P20 concerne l'animation du dispositif : plus un animateur sera en synergie avec l'équipe qu'il dirige, plus son équipe sera motivée à collaborer. Là aussi la plupart des répondants est d'accord, ce que nous permet de valider cette proposition. Dans le même sens, la proposition P21 qui a suggérée qu'un groupe dispersé sur la planète devrait être animé davantage, est confirmée avec 87,1% de concordance des répondants.

En ce qui concerne la création de sens via l'interprétation d'informations sélectionnées, la proposition P22 supposait que la création de sens élaborée en synergie et en collaboration permettra de générer une intelligence collective conduisant à des connaissances actionnables. Ici on est à un taux de 90% de concordance, ce que peut s'expliquer par l'échange qui se produit entre les participants au cours de discussion de groupe en moment

de la création de sens où la créativité ajoutée à la diversité des connaissances rend plus actionnables les idées et conclusions du groupe ainsi en synergie. Finalement, la proposition P23 supposait que plus une équipe sera en synergie, puis elle ira collaborer à la diffusion auprès des décideurs qui doivent être alertés d'urgence à propos des connaissances générées. Presque la totalité des répondants (90% au total) se positionne : d'accord (34,3%), ou tout à fait d'accord (55,7%).

Enfin, plusieurs autres aspects pourraient être mis en lumière mais s'agissant d'une recherche en cours nous allons attendre des réponses ultérieures pour étudier plus en profondeur l'évolution de la Veille Stratégique en s'appuyant sur les technologies actuelles, notamment le big data ou encore l'intelligence artificielle.

Conclusion

Notre équipe de recherche, après des nombreuses interventions et retours d'expériences sur des terrains divers, reconnaît le caractère déterminant de la synergie pour les cellules de veille et d'intelligence collective, ainsi que l'importance d'améliorer les collaborations au sein du processus de veille anticipative, amélioration rendue possible notamment par la méthode *L.E.SCanning*[®] qui est l'objet de nos travaux. Les propositions ont été faites dans le but d'identifier si un dispositif de Veille appuyé sur l'usage des TIC peut accroître davantage la synergie et la collaboration entre les équipes dans le processus d'analyse et d'anticipation des environnements évolutifs. Il ressort alors de ce travail présenté ci-dessus, non seulement la confirmation de quelques propositions, mais aussi la nécessité des nouvelles recherches plus approfondies, surtout sur les étapes agissantes sur les projets de mise en place et la pérennisation du dispositif de veille stratégique. Evidemment les limites de cette recherche sont diverses, à savoir notamment le nombre limité des réponses (70 répondants). Pour conclure, à l'étape où nous nous trouvons dans nos travaux de recherche sur la Veille Stratégique Anticipative, nous sommes vivement motivés pour prendre de nouveaux contacts notamment avec des dirigeants d'entreprise eux-mêmes afin d'étudier entre autres si l'univers informationnel existant (caractérisé par sa volatilité et sa complexité) ainsi que les technologies existantes (le big data, l'intelligence artificielle) aujourd'hui les aident dans l'atteinte de leurs objectifs en matière de Veille? Il serait intéressant également de se focaliser sur l'étude de la perception d'usage des TIC, en énumérant tous les outils existants actuellement en faveur de la pratique de Veille. L'intérêt est de connaître leur apport mais aussi de savoir si ces outils permettent d'accroître davantage la synergie dans les cellules de Veille Collaborative.

Références

- Altay A et Kayakutlu G. (2014), Collective Intelligence for Evaluating Synergy in Collaborative Innovation, *IFIP International Federation for Information Processing*, AICT 422, p.131–150.
- Andrade, M. M. (1997), “Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas”, Atlas, São Paulo.
- Andriotti F. K., Freitas H. M. R., & Martens C. D. P. (2014), Proposição de um Protocolo para Estudo sobre a Intuição e o Processo de Tomada de Decisão. *REGE-Revista de Gestão*, 21(2), p.163-181.
- Ansoff H. I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff H. (1975), Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*.
- Bazerman M., & Moore D. (2008), *Judgment in managerial decision making*.
- Bellier S. E., & Benoist A. (2003), *L'anticipation : l'éternel mirage du management?*, Vuibert.
- Belotti J., (2005), *La synergie dans l'entreprise*, Hermès Lavoisier, 2005.
- Buitrago Hurtado A.F., Caron-Fasan M.L., Lesca H. (2014), Utilisation d'Internet pour la collecte de données utiles à l'anticipation : proposition et validation d'un artefact. *REVUE E.J.D.E.* ISSN 1776-2960. N° 39. <http://www.scientifics.fr/ejde>
- Caron-Fasan M. L., & Janissek-Muniz R. (2004), Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva. *RAUSP*, São Paulo, 39(3), 205-219.
- Chadwick C. (2010), Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), p. 85-101.
- Chia R. (2008), Enhancing entrepreneurial learning through peripheral vision. *Entrepreneurial Learning: Conceptual Frameworks and Applications*, *Routledge*, London, p.27-43.
- Commarmond D. (2017), CDSE : « Les entreprises face aux désordres mondiaux », *veillemag.com*.
- Das T. K., & Teng B. S. (1999), Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of Management Studies*, 36(6), p.757-778.
- Day G. S., & Schoemaker P. J. (2005), Scanning the periphery, *Harvard business review*, vol.83, n°11, p.135.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1965), Causal texture of organizational environments, *Human Relation*, n°18, p.21-32.
- Friedberg E. (1993), *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993.
- Greselle O. Z. (2007), Vers l'intelligence collective des équipes de travail, *Management & Avenir*, 4/2007 (n° 14), p. 41-59.
- Gruca T S.; Nath D.; Mehra A J. (1997), Exploiting Synergy for Competitive Advantage, *Long Range Planning*. vol. 30, n°4, p. 605-611.
- Janissek-Muniz R., & de Mello Blanck, M. R. (2014), Weak Signals Management, Entrepreneurship And Uncertainty : A Relational Theoretical Essay Under The Perspective Of Intelligence, *11° CONTECSI*.
- Kahneman D., & Klein G. (2009), Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree, *American Psychologist*, vol. 64, n°6, p.515–526.
- Kahneman D., & Lovallo D. (1993), Timid choices and bold forecasts, *Management science*, vol.39, n°1, p.17-31.
- Kriaa-Medhaffer S. (2006), *Veille anticipative stratégique : problématique de l'animation: proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées* (Doctoral thésis, UPMF - Grenoble).
- Kriaa-Medhaffer S. (2008), Identification des compétences pour l'animation de la veille anticipative stratégique et proposition d'un outil d'accompagnement d'animateurs novices, *AIM 2008*, Paris.

- Lesca H. et Lesca N. (2011), *Weak Signals for Strategic Intelligence, Anticipation Tool for Managers*, Wiley USA, 230 p.
- Lesca H. (2003), *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning®*, Editions EMS, 180 p.
- Lesca H. et Janissek-Muniz R. (2015), *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método L.E.SCAning®*, Ed Palotti, 188 p.
- Lesca N. et Caron-Fasan M.-L. (2006), *Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Paris, Hermès Science, 288 p.
- Lesca N., Caron-Fasan M.-L. (2008), Facteurs d'échec et d'abandon de projets de veille stratégique : retours d'expérience, *Revue SIM*, vol. 13, n° 3, p. 17-42.
- Mackay D. & Burt G. (2015), Strategic learning, foresight and hyperopia, *Management Learning*, vol.46, n°5, p. 546-564.
- Mariotti H. (2008), Sinergia, criatividade e complexidade, *Thot*, São Paulo, n°63, p.21-38.
- Mayer J. H. (2010), Organisatorische Veränderung durch die aktuelle Wirtschaftskrise - Bestandsaufnahme und Implikationen für Unternehmenssteuerungssysteme. Reichmann T. (Hrsg.) : Proceedings des 25. Deutschen Controlling Congress (DCC), Dortmund, Deutschland, pp 211-228.
- McKelvey B., & Boisot M. (2008), Redefining strategic foresight: 'fast' and 'far' sight via complexity science, *Handbook of research on strategy and foresight*, p.15-47.
- Monin P. et Vaara P (2005), Les synergies illusoire dans les fusions et acquisitions, Autopsie du Théranostique chez BioMérieux – Pierre Fabre, *Gérer et comprendre*, n°82, p.37-49.
- Mostura Serges dans Commarmond D. (2017), CDSE : « Les entreprises face aux désordres mondiaux », *veilemag.com*, 2017.
- Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press (1985).
- Rowe G., & Wright G. (1999), The Delphi technique as a forecasting tool : issues and analysis, *International Journal of Forecasting*, vol.15, n°4, p. 353-375.
- Rumelt R. P., (1974), *Strategy, structure and Economic Performance*, Division and Research, Harvard Business School, Boston.
- Salancik G. R., & Pfeffer J. (1977), Who gets power - and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power, *Organizational dynamics*, vol.5, n°3, p. 3-21.
- Schoemaker P. (1995), Scenario planning: a tool for strategic thinking, *Sloan Management Review*, vol.36, n°2.
- Schwenk C. R. (1984), Cognitive simplification processes in strategic decision making, *Strategic management journal*, vol.5, n°2, p.111-128.
- Seth A. (1990), Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues, *Strategic Management Journal*, vol.11, n°2, p. 99-115.
- Simon H. A. (1947), *Administrative behavior : A Study of Decision making Processes in Administrative Organization*, 1st ed., New York : The Macmillan Company.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, vol.1, n°1, p.57-64, <<http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>>
- Scornavacca Jr, E. (2014), Incorporating System Portability into Technology Acceptance Models, *ICMB*.
- Thiétart et al. (2003.), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod Paris, 2ème éditions.
- Trudel L., Simard C., Vonarx N. (2007), La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? Recherches Qualitatives, *Actes du colloque Recherche Qualitative: Les questions de l'heure*, Hors Série, n° 5, pp. 38-45.

Zhong H., Levalle R. R., Moghaddam M., & Nof S. Y. (2014), Collaborative intelligence-definition and measured impacts on internetworked e-work, *Management and Production Engineering Review*, vol.6, n°1, p.67-78.