

L'émergence des pratiques stratégiques et leur transformation en routines : une analyse comparative des activités d'une cellule de veille concurrentielle

Cécile Belmondo

Maître de conférences

IAE de Lille, France

cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Frédérique Dejean

Maître de conférence

CNAM, Paris

fred.dejean@gmail.com

Résumé

Dans cette communication, nous étudions l'émergence des routines dans un contexte organisationnel particulier : une cellule de veille concurrentielle dont l'objectif est de créer des connaissances sur l'environnement concurrentiel de son entreprise. Nous nous intéressons aux processus par lesquels les routines organisationnelles sont créées et modifiées par les pratiques quotidiennes. Nous étudions donc comment les activités quotidiennes des membres d'une cellule de veille concurrentielle se transforment progressivement en pratiques, et comment ces pratiques à leur tour subissent un processus de routinisation.

Nous appelons activités ce que les gens « *font* » (Orlikowski, 2002), i.e. chaque discours (participation à des conversations informelles, à des réunions...) ou action (écriture, préparation de réunion). Quand un individu répète un ensemble particulier d'activités, il développe des habitudes. Dès lors, certains ensembles particuliers d'activités deviennent des micro-pratiques. Ces dernières, ainsi que les activités qui les sous-tendent, sont situées socialement. Les interactions récurrentes entre les membres interdépendants d'une organisation lorsqu'ils mettent en œuvre leurs micro-pratiques constituent l'aspect performatif de ce qui pourra peut-être être appelé une routine. Cependant, deux conditions supplémentaires sont nécessaires. D'abord, le contexte général des activités et des micro-pratiques doit avoir été au moins en partie extériorisé dans un aspect ostensif. Ensuite, il doit avoir été réifié et/ou formalisé sous forme d'artefacts.

Nous utilisons une méthodologie longitudinale fondée sur un recueil de données par observation participante pour observer la génération des pratiques et des routines organisationnelles. Notre terrain de recherche est une cellule de veille concurrentielle d'une entreprise française de télécommunications, observée au début de son existence et à un moment où le marché des télécommunications entre dans une intensité concurrentielle accrue. La masse conséquente de données recueillies nous a permis de reconstituer l'agenda quotidien de chacun des membres de la cellule de veille observée pendant 12 mois et d'identifier deux périodes distinctes en termes de configuration d'activités. Nous distinguons 36 catégories d'activités regroupées en trois grandes pratiques : les pratiques de veille, de structuration et d'organisation.

L'analyse de la répartition des activités au cours de la première période montre l'importance des pratiques de structuration et d'organisation par rapport aux pratiques de veille stricto-sensu

et comment ces pratiques permettent l'intériorisation de trois types de cadres (comportemental, relationnel et cognitif) influençant la mise en œuvre de ces dernières. La comparaison des activités entre les deux périodes montre que ces cadres permettent à la cellule de veille de se concentrer par la suite sur les activités de veille et la génération de connaissances sur l'environnement concurrentiel. Nous discutons alors comment l'extériorisation et la réification des trois types de cadres ont permis la génération de routines permettant aux membres de la cellule de veille de se consacrer à la veille de manière plus importante.

Mots clés

apprentissage, processus stratégiques, routines organisationnelles, strategy as practice, veille stratégique

L'émergence des pratiques stratégiques et leur transformation en routines : une analyse comparative des activités d'une cellule de veille concurrentielle

1 INTRODUCTION

Les routines constituent un outil puissant pour expliquer comment les individus agissent et se coordonnent au sein des organisations. Jusqu'à très récemment, cependant, la plupart des recherches considéraient que les routines étaient avant tout une force puissante de stabilité organisationnelle. Les pratiques sont considérées d'une manière similaire dans les recherches en sociologie et dans le courant Strategy-as-Practice (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Dans la mesure où les routines en gestion et les pratiques en sociologie jouent un rôle important dans l'explication de l'inertie organisationnelle, il est intéressant de s'interroger sur la manière dont elles se développent et se maintiennent au sein d'un contexte organisationnel donné.

Cependant, bien que les deux concepts puissent paraître proches, des différences existent qui pourraient expliquer des capacités différentes de résistance au changement. Dans cette communication, nous nous proposons ainsi de différencier les routines des pratiques par la présence d'un aspect ostensif (Feldman et Pentland, 2003) et d'artefacts (Pentland et Feldman, 2005). Nous avons observé une cellule de veille concurrentielle pendant ses douze premiers mois d'activité. Nous analysons comment les membres de cette dernière se sont progressivement dotés de pratiques et ont développé, au cours de leurs activités quotidiennes, des routines de création de connaissances sur l'environnement concurrentiel.

L'argument de notre communication est le suivant : les pratiques individuelles sont influencées par des cadres relationnel, cognitif et comportemental qui simultanément sont construits par et contraignent les activités quotidiennes. Il y a développement de routines lorsque des interactions récurrentes entre plusieurs individus (pratiques) font l'objet d'une extériorisation réflexive (développement d'un aspect ostensif) et qu'elles sont réifiées ou formalisées sous la forme d'artefacts. Des rythmes différents dans les processus d'extériorisation et de réification permettent de concevoir la coexistence, au sein d'un même groupe, de phases différentes de routinisation des pratiques. On pourrait appeler « proto-routines » ces activités collectives récurrentes qui se situent entre de pures pratiques et de pures routines.

Nous commençons notre démonstration par une discussion des définitions habituelles de pratiques et routines. Nous proposons ensuite une architecture des termes activité, pratique et routine. Cette dernière est issue d'une démarche abductive et a été générée à partir de la confrontation entre la revue de la littérature et les analyses de terrain. Nous avançons que la nature implicite ou explicite des cadres (assimilés à un contexte pour les activités quotidiennes et les pratiques) est un critère important pour différencier les pratiques des routines. Dans la deuxième partie, nous expliquons la méthodologie que nous avons utilisée pour observer l'émergence des pratiques et des routines sur notre terrain de recherche. Enfin, nous présentons et discutons les résultats de nos analyses intra période et inter périodes.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les concepts de routines et les pratiques peuvent sembler très proches. Dans la littérature sur la stratégie comme pratique, il n'est pas inhabituel de définir une pratique comme une sorte de routine. Ainsi Whittington (2006) définit-il les pratiques comme des « *routines partagées de comportement, incluant les traditions, les normes, et les procédures pour penser, agir et utiliser des choses* ». Pour Reckwitz (2002, cité par Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), les pratiques sont des « *types routiniers de comportements qui sont composés de plusieurs éléments interconnectés : activités corporelles, activités mentales, 'choses' et leur utilisation, une connaissance générale permettant la compréhension, des savoir-faire, des états émotionnels et une connaissance motivationnelle* ». Selon Jarzabkowski et al. (2007), les pratiques se réfèrent « *à la fois aux actions situées des individus (micro) et aux différentes pratiques définies socialement sur lesquelles se fondent ces individus lors des ces actions* ». Les pratiques sont donc généralement considérées comme des ensembles répétés d'activités qui sont influencés par un certain nombre d'éléments contextuels comme les schémas cognitifs, les normes et les croyances sociales et les habitudes comportementales.

Les routines disposent de nombreuses définitions, elles aussi. On les trouve définies comme des « *modèles de comportements répétés* » (Nelson et Winter, 1982 ; Becket, Salvatore et Zirpoli, 2005), comme des prédispositions à s'engager dans des comportements acquis antérieurement (Hodgson et Knudsen, 2004, cités par Becker et al., 2005), ou encore comme des « *configurations répétées et reconnaissables d'actions interdépendantes entreprises par de multiples acteurs* » (Feldman et Pentland, 2003).

Ces définitions impliquent que les routines sont entreprises par des individus qui interagissent entre eux et qui suivent une configuration d'actions qui peut être identifiée. Cette possibilité de l'identification est une condition sine qua non de l'existence des routines (Rerup et Feldman,

2007) : « *les gens doivent faire des choses pour qu'une routine organisationnelle existe, mais faire ces choses ne suffit pas à créer la cohérence qui constitue les routines. Leurs actions doivent s'insérer dans un schéma et ce schéma doit être répété* ».

2.1 SIMILARITES ET DIFFERENCES DES CONCEPTS DE PRATIQUE ET ROUTINE

Cependant, même si les routines et les pratiques partagent des propriétés communes, il existe plusieurs différences. En premier lieu, les routines se situent à un niveau plus macro que les pratiques. Il peut exister des pratiques individuelles alors que les routines sont nécessairement collectives (Fredette et Branzei, 2007; Feldman et Rafaeli, 2002) et reposent sur des interdépendances (Truijen, Hoeve et Nieuwenhuis, 2007 ; Teulier, 2007). Par définition, les routines existent au plan organisationnel puisqu'elles permettent d'expliquer la stabilité et le changement dans les organisations (Nelson et Winter, 1982). Les pratiques peuvent être étudiées au niveau individuel, même si leur caractère situé doit être pris en compte.

Deuxièmement, les éléments contextuels qui influencent les pratiques ou qui contraignent les routines sont différents par nature. Les pratiques sont influencées de manière informelle par le contexte général et intangible au sein duquel elles prennent place, et par la manière dont les « praticiens » ont intériorisé ce dernier. Si la mise en œuvre des routines est, elle aussi, influencée par des éléments de contexte, en revanche ces éléments ont été stabilisés et sont des composants constitutifs de la routine. Ainsi, Feldman et Pentland (2003) ont démontré que deux aspects coexistent dans les routines : un aspect performatif – qui correspond aux actions spécifiques entreprises par les individus qui mettent en œuvre la routine – et un aspect ostensif, correspondant à un cadre abstrait constitué de normes et de valeurs sous-jacentes et qui spécifie ce qui doit être fait lors de la « performance » de la routine. Les individus performant une routine sont influencés par leur perception de l'aspect ostensif¹ (Feldman et Pentland, 2003). Par ailleurs, l'aspect ostensif devient de plus en plus stable et partagé lorsque le nombre d'occurrences de la routine augmente.

Enfin, Pentland et Feldman (2005) insistent sur le fait que la mise en œuvre d'une routine suppose l'utilisation d'artefacts, qui peuvent être matériels ou symboliques. Selon eux, les managers créent des artefacts dans le but d'influencer l'aspect ostensif des routines. Nous pensons que le rôle des artefacts est plus complexe. Ce ne sont pas seulement les managers qui créent les artefacts, mais bien l'ensemble des participants à ces dernières en se dotant, par exemple, d'outils d'aide à la mise en œuvre des routines. Quand bien même les routines sous leur aspect ostensif peuvent évoluer au fur et à mesure de leurs occurrences, les artefacts sont

¹ “Each participant’s understanding of a routine depends on his or her role and point of view”, p. 101.

considérablement plus statiques. De plus en plus de recherches essaient de prendre en compte les influences indirectes mais réelles que les outils ont sur les actions individuelles. Les outils sont fondés sur « *trois éléments de nature différente mais en interaction, que nous appellerons respectivement : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 123). Quand les participants à la routine créent des outils ad hoc en support de leurs activités, ils sont influencés par leur propre compréhension de leur organisation et par celle de leur rôle au sein de cette dernière. Ils combinent alors différents artefacts matériels et/ou symboliques (le substrat technique) de manière à mener à bien des tâches spécifiques (la philosophie gestionnaire) et de manière cohérente avec leur propre perception du contexte au sein duquel ils agissent (la vision simplifiée des relations organisationnelles, ou modèle organisationnel simplifié). Dès lors, tout artefact créé dans le but de faciliter ou d'orienter la mise en œuvre d'une routine contient en lui-même la vision de l'organisation que ses créateurs possédaient lors de sa création. Il incorpore la connaissance des individus et leur perception du contexte général dans lequel ils évoluaient lorsqu'ils ont créé l'artefact. Ces perceptions et cette connaissance « réifiées » au sein de l'artefact évolueront peu et affecteront les aspects performatif et ostensif des routines lors des occurrences ultérieures de ces dernières.

2.2 LES LIENS ENTRE ACTIVITES, PRATIQUES ET ROUTINE

Nous présentons ici notre conception des liens entre activités, pratiques et routines (cf.

Figure 1) : les occurrences répétées des activités sont une preuve de l'existence de pratiques, et les routines sont créées dès que l'on observe une extériorisation du contexte général de ces pratiques, que ce soit par réflexivité, réification ou formalisation. L'architecture de ces concepts est le résultat de nombreux aller-retour entre la littérature sur les routines et les pratiques, et les analyses de terrain, dans le cadre d'une démarche abductive. Cependant, nous la présentons avant le terrain car elle nous paraît être nécessaire à la bonne compréhension de la suite de la communication.

Nous appelons activités ce que les gens « *font* » (Orlikowski, 2002), i.e. chaque discours (participation à des conversations informelles, à des réunions...) ou action (écriture, préparation de réunion). L'ensemble des activités entreprises par des individus constitue la praxis d'une macro-pratique particulière (Whittington, 2002; Paroutis et Pettigrew, 2007). Quand un individu répète un ensemble particulier d'activités, il développe des habitudes. Dès lors, certains ensembles particuliers d'activités deviennent des micro-pratiques. Ces dernières, ainsi que les activités qui les sous-tendent, sont situées socialement : les individus agissent au sein d'un contexte social qui comprend les traditions, les normes, les procédures (Whittington,

2006), une connaissance contextuelle, des savoir-faire et les « choses » utilisées lors des activités (Reckwitz, 2002), et enfin des macro-pratiques partagées (Jarzabkowski et al., 2007). Ainsi, ce que nous appelons « pratiques » est essentiellement de nature individuelle, même si elles sont influencées par des « macro-pratiques » de nature plus collective.

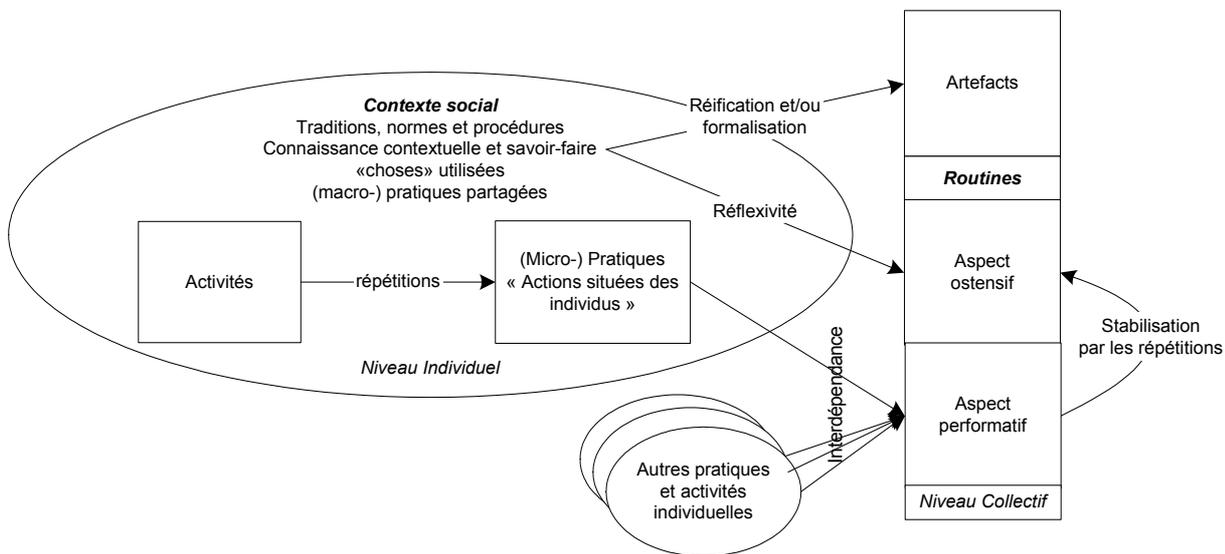


Figure 1: les liens entre activités, pratiques et routine

Les interactions récurrentes entre les membres interdépendants d'une organisation lorsqu'ils mettent en œuvre leurs micro-pratiques constituent l'aspect performatif de ce qui pourra peut-être être appelé une routine. Cependant, deux conditions supplémentaires sont nécessaires. D'abord, le contexte général des activités et des micro-pratiques doit avoir été au moins en partie extériorisé dans un aspect ostensif. Ensuite, il doit avoir été réifié et/ou formalisé sous forme d'artefacts.

2.2.1 L'extériorisation du contexte par réflexivité

Nous pensons qu'une condition nécessaire pour qu'une pratique puisse être assimilée à une routine est l'extériorisation du contexte social tel qu'il est intériorisé par le praticien dans un aspect ostensif. Par extériorisation, nous entendons le processus par lequel les praticiens reconnaissent et réfléchissent sur le contexte qui influence implicitement leurs actions et leurs enchaînements. En effet, quand les gens mettent en œuvre des routines, ils se fondent sur et interagissent avec les règles (implicites) qui constituent l'aspect ostensif des routines (Feldman et Pentland, 2003). Les attentes des individus quant aux résultats de leur participation à une routine, leurs analyses de ces résultats et leurs recherches d'amélioration (Truijen et al. 2007) entraînent des modifications continues de l'aspect ostensif des routines qui à leur tour affectent les mises en œuvre futures. Les routines sont donc réflexives. Il faut par conséquent

que les praticiens aient évalué réflexivement leurs propres activités pour que leurs pratiques puissent être qualifiées de routines. Une telle réflexivité peut être obtenue par des évaluations soit de la performance de séquences d'activités, soit des résultats de ces dernières. Il n'est pas nécessaire, cependant, que cette réflexivité soit consciente ou explicite. Les individus mettent en effet en œuvre un « contrôle de fond » lorsqu'ils exercent des tâches routinières, qui leur permet d'évaluer la bonne performance de ces dernières (Louis et Sutton, 1991).

2.2.2 L'extériorisation du contexte par la formalisation et la réification

Une autre condition pour qu'un ensemble de micro-pratiques individuelles puisse être considéré comme une routine est que le contexte doit avoir été soit réifié, soit formalisé sous la forme d'artefacts. En effet, les routines sont mises en œuvre au moyen d'artefacts particuliers qui peuvent être standardisés (Pentland et Feldman, 2005). Ces artefacts peuvent être des outils de gestion, des règles formelles ou des procédures standard. Les pratiques deviennent des routines lorsque le contexte au sein duquel elles prennent place a été au moins en partie extériorisé. Cette extériorisation peut se faire à la fois par une réflexivité (cf. paragraphes précédents), ou par réification - lorsque les acteurs formalisent les séquences d'activités qui doivent être mises en œuvre ou lorsqu'ils créent des artefacts qui plus tard affecteront la mise en œuvre des activités. Ces artefacts n'ont pas besoin d'être très fortement définis, ni même leur utilisation d'être très formalisée. Même un artefact provisoire contient une philosophie managériale et un modèle organisationnel simplifié et, à ce titre, véhicule les perceptions de ses créateurs quant au contexte qui a présidé à sa création.

3 METHODOLOGIE

Dans la revue de la littérature, nous avons défini les pratiques comme étant construites par la récurrence des activités d'acteurs influencés par le contexte au sein duquel ils agissent. Nous avons démontré qu'une routine est un ensemble de pratiques particulières, qui répond aux trois conditions suivantes :

- elle est mise en œuvre collectivement ;
- elle est continuellement évaluée par les acteurs, de manière à ce qu'ils se dotent progressivement d'une perception de la « bonne » manière de faire (aspect ostensif) ;
- elle a été formalisée par des règles ou réifiée dans des artefacts.

Dans cette communication, nous cherchons à étudier les processus de la transformation des activités en pratiques et des pratiques en routines. Pour cela, nous avons besoin d'un matériel empirique détaillé qui permette à la fois d'évaluer le contexte dans lequel des activités prennent place et d'étudier les aspects ostensif et performatif des routines. Il fallait de plus disposer de

données sur une période de temps relativement longue de manière à avoir de bonnes chances d'observer des transformations.

C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une étude de cas unique fondée sur une approche ethnologique. Le terrain de recherche est une cellule de veille concurrentielle de la division Grand Public d'une grande entreprise de télécommunications. L'une d'entre nous a recueilli les données au moyen d'une observation participante de 16 mois, de janvier 2000 à avril 2001.

Nous avons utilisé les données recueillies pour reconstruire l'agenda quotidien de tous les membres de la cellule de veille. Le codage de cet agenda nous a permis d'analyser la répartition et la fréquence des différentes activités qu'ils ont entreprises au cours de la période d'observation. Nous avons identifié deux phases caractérisées par des agencements différents de ces dernières. Des analyses intra-phase et inter-phases nous ont permis d'analyser les différences et les similarités dans la distribution de ces activités.

3.1 DESCRIPTION DU TERRAIN DE RECHERCHE

Une cellule de veille concurrentielle recueille des données sur son environnement concurrentiel et diffuse des analyses stratégiques aux décideurs. Elle contribue donc à l'élaboration de la stratégie de son organisation (Choudhury et Sampler, 1997). Dans notre cas, la période de janvier 2000 à avril 2001 constituait une période appropriée pour l'observation parce que, au cours de l'année 2000, la libéralisation de l'industrie des télécommunications s'est accélérée. De nombreux changements réglementaires et l'entrée de nouveaux concurrents ont intensifié l'intensité concurrentielle sur le marché des particuliers. A cette époque, l'entreprise à laquelle appartient la cellule de veille observée a réorganisé ses services de veille : elle a diminué le rôle de l'ancien département qui centralisait auparavant toutes les activités de veille et a créé un grand nombre de cellules de veille de plus petite taille, localisées au sein de ses différents services fonctionnels et opérationnels. Au début de l'année 2000, la cellule de veille que nous avons observée était constituée de trois personnes (la responsable Claire ; Nicole ; Christine²). Elle n'avait pas de légitimité particulière, ni au sein de la division Grand Public, ni dans l'entreprise dans son ensemble. Elle n'avait pas non plus de mode de fonctionnement formalisé, ni même une compréhension très claire de ce qu'elle devait faire. Ses membres devaient donc s'organiser eux-mêmes tout en construisant leur légitimité et en créant des connaissances stratégiques sur l'environnement concurrentiel. Cette cellule de veille constituait

² Les prénoms ont été changés.

donc un terrain de recherche particulièrement approprié pour étudier l'émergence de pratiques et leur transformation en routines.

D'autre part, le superviseur direct de la cellule de veille a changé durant la période d'observation. De janvier à juin, elle rapportait au responsable du département Technologie et Marketing Stratégique. Ce dernier n'avait pas formulé d'attentes claires quant au travail de la cellule de veille, ce qui générait de nombreuses interrogations de la part des membres de cette dernière qui avaient l'impression qu'ils manquaient d'aide et d'objectifs clairs : « *Claire n'est pas aidée par XX et elle a du mal à voir à qui notre travail est utile* » (entretien avec Christine, 15/03/2000). Les choses changent lorsque, à la fin du mois de juin 2000, la cellule de veille est rattachée au Département de Stratégie et de Veille. Le responsable de ce département se révèle beaucoup plus directif et aide la cellule de veille à se faire connaître au sein de l'entreprise. Nous pouvions donc nous attendre à ce que les activités du groupe soient fortement différentes entre les deux périodes en raison de ces évolutions contextuelles.

3.2 LE RECUEIL DE DONNEES

L'une d'entre nous a participé aux activités de la cellule de veille avec un statut de membre à part entière. Ainsi, elle a pu prendre des notes au cours des réunions hebdomadaires de la cellule de veille et elle a discuté chaque jour avec chacun de ces membres. Elle était en copie des emails échangés au sein du groupe, reçus ou envoyé, et avait accès aux brouillons et aux documents définitifs. Nous avons pu ainsi recueillir un grand volume de données secondaires qui s'ajoutent aux notes d'observations retranscrites pour chaque jour de l'observation.

Tout ce matériel empirique a été imprimé et rangé par ordre chronologique. La base de données résultante nous a permis de reconstruire l'emploi du temps de tous les membres de la cellule de veille, y compris celui du chercheur présent sur le terrain de recherche. Les comptes-rendus des réunions hebdomadaires et les données secondaires nous ont permis d'identifier les activités individuelles pour lesquelles aucune preuve directe n'existait³.

Nous avons reconstruit l'emploi du temps des différents acteurs dans un tableau qui indique, pour chaque jour, quelles activités étaient entreprises, quels domaines de l'environnement concurrentiel elles concernaient et si elles étaient entreprises collectivement ou pas (i.e. lorsque deux ou plus des membres de la cellule de veille participaient à la même activité).

³ Au cours de leurs réunions hebdomadaires, les membres de la cellule de veille avaient l'habitude de résumer les activités qu'ils avaient entreprises pendant la semaine. Par exemple, ils indiquaient quelles sources ils avaient utilisées pour un thème particulier, s'ils avaient travaillé seuls à la recherche de certaines données, etc. Ils profitaient aussi de cette réunion pour annoncer ce qu'ils comptaient faire durant la semaine à venir. Par exemple, « *je vais téléphoner à XX pour discuter de qui est le concurrent le plus important chez eux* » ou « *je vais travailler sur le Journal de la Concurrence pour pouvoir le sortir en fin de semaine prochaine* ». Bien que ces verbatims ne donnent pas le jour exact de l'activité, ils permettent cependant de les situer à une semaine près.

3.3 ANALYSE DE DONNEES

Les six premiers mois d'observation (Janvier-Juin 2000) avaient été déjà codés au cours d'une recherche antérieure (Belmondo, 2006). Ce premier codage avait permis de construire une taxonomie des activités liées au diagnostic externe, que nous avons réutilisée pour coder les activités de la deuxième période (Juillet à Décembre). Ce deuxième codage a montré la robustesse de la taxonomie initiale, puisque toutes sauf deux des 36 catégories de la taxonomie ont été reprises au cours de la deuxième période et que seulement deux nouvelles catégories ont été ajoutées. Les catégories de codage ont été regroupées au sein de macro-catégories pour faciliter les analyses (cf. tableau 2, page suivante). En tout, 2511 activités ont été codées (cf. tableau 1).

	Période 1 Janvier-Juin	Période 2 Juillet-Décembre
Nombre de jours d'observation	97	116
Nombre d'activités codées	865	1646
Nombre moyens d'activités par jour	9	14

Tableau 1: indicateurs de codage

Les deux activités qui n'ont pas été retrouvées au cours du deuxième codage sont « *réflexion sur les destinataires* » et « *création d'outil* ». L'absence de création d'outil peut être expliquée par le fait que les quelques outils utilisés par la cellule de veille au cours de toute la période d'observation avaient tous déjà été créés au cours de la première période. Le cas de la catégorie « *réflexion sur les destinataires* » est plus complexe à analyser. De fait, seules 9 occurrences avaient été trouvées au cours de la première période d'observation. Nous sommes donc revenus aux données brutes, et nous avons vu que chacune des activités ne concernait que des partenaires de la cellule de veille, les réflexions concernant ses clients étant prises en compte dans la catégorie « *identification des besoins des clients* ». La clarification du périmètre d'activité de la cellule de veille au cours de la deuxième période d'observation et sa légitimité croissante comme fournisseur d'information au sein de l'entreprise expliquent la disparition de cette catégorie.

Deux catégories ont été ajoutées à l'ensemble initial : « *annonce* » et « *plan* ».

« **Annonce** » concerne les activités au moyen desquelles la cellule de veille annonce aux décideurs ou à ses partenaires qu'elle va faire quelque chose qu'elle n'a pas encore fait. C'est une promesse d'action. La cellule de veille utilisait ces annonces comme un outil de gestion de sa réputation auprès de ses clients et de ses partenaires. Cette catégorie peut donc être rattachée à la catégorie plus générale de « *préparation des diffusions* ».

		Activités	Contenu
1	Gestion des structures d'attention	Etablissement de priorité	Réflexion du groupe sur les parties de l'environnement concurrentiel auxquelles il faut s'intéresser
2		Fixation d'objectif	Assignment d'objectifs individuels ou collectifs
3		Réception d'objectif	Assignment d'objectifs au groupe par une personne extérieure
4		Réception de question	Réception d'une demande qui oriente de facto les activités
5	Gestion des sources	Evaluation	Evaluation de la qualité des données (pertinence, accessibilité) fournies par une source
6		Sélection	Sélection d'une source
7		Etablissement de stratégie	Etablissement d'une stratégie d'accès à une source
8		Spécification	Influence sur les sources lorsque existe une relation client / fournisseur
9		Négociation	Négociation de l'accès à certaines données
10		Sollicitation	Demande de données
11	Recueil de données	Réception	Réception de données depuis une source
12		Recherche	Recherche de données auprès d'une source
13	Interprétation	Réflexion Individuelle	Travail individuel sur des données pour générer des interprétations
14		Discussion Collective	Discussion collective à partir de données et d'interprétations individuelles pour générer des interprétations collectives
15		Travail Collectif	Réunion destinée à l'approfondissement d'un ou plusieurs thèmes
16		Interaction Externe	Interactions avec des partenaires pour générer des interprétations
17		Revue	Revue par un ou plusieurs membres de la cellule de veille des interprétations effectuées par un autre
18	Préparation de diffusion	Réflexion sur les destinataires	Etablissement de la liste des destinataires d'une diffusion
19		Préparation Mise en forme / contenu	Réflexion sur le contenu ou la mise en forme d'une diffusion à venir
20 21			
22	Diffusion	Diffusion Donnée / interprétation	Diffusion de documents contenant des interprétations ou des données sélectionnées
23	Organisation du groupe	Planification des tâches	Attribution d'une tâche spécifique à un membre du groupe
24		Préparation interaction externe	Préparation individuelle ou collective avant une interaction externe
25		Partage d'information	Transmission interne d'une information
26		Etablissement de programmes d'actions	Etablissement d'un programme d'action pour le traitement d'un thème
27		Identification des attentes des clients	Réflexion sur les attentes des clients en terme de centres d'intérêts (thèmes) et de pertinence
28		Contrôle	Evaluation de la qualité des diffusions de la cellule de veille
29		Division du travail	Répartition pérenne des tâches au sein du groupe
30		Evaluation	Evaluation du fonctionnement du groupe
31	Gestion des informations institutionnelles	Réception externe	Participation à des réunions externes au cours desquelles des informations institutionnelles sont communiquées
32		Transmission interne	Transmission des informations précédentes au reste de la cellule de veille
33	Gestion des outils	Expression besoin	Expression d'un besoin d'outil (de gestion, de capitalisation des informations, de diffusion)
34		Création outil	Création d'un outil <i>ad hoc</i>
35		Enrichissement outil	Amélioration d'un outil utilisé par la cellule de veille
36		Evaluation outil	Evaluation d'un outil par la cellule de veille

Tableau 2 : catégories de codage des activités de la cellule de veille observée

« **Plan** » est l'activité par laquelle la cellule de veille réfléchit sur ses priorités et établit un ensemble de tâches et d'objectifs qui doivent être mis en œuvre à moyen terme. Elle est similaire à l'activité « programmation ». Cependant, elle n'est pas dévolue à un domaine particulier de l'environnement concurrentiel mais concerne plutôt l'ensemble des activités et des productions de la cellule de veille. Elle contribue à la gestion des structures d'attention de cette dernière.

3.3.1 Catégories d'activités

Pour faciliter l'analyse, nous avons réuni les 36 micro-catégories d'activités en trois plus grandes catégories.

Les **activités de veille** incluent le recueil de données, l'interprétation et la diffusion. Elles forment le cœur des activités de la cellule de veille concurrentielle, celles pour lesquelles elle a été créée et sur lesquelles elle est évaluée. Une cellule de veille est un processeur d'information au sens de Daft et Weick (1984) : son « travail » repose sur des activités liées au recueil de données, à l'interprétation et à la diffusion.

Nous avons fait une distinction entre recherche et réception de données parce que ces catégories reposent sur des actions différentes. La recherche de données est faite au travers de recherche sur le Web ou dans des bases de données. La réception de données est plus passive : il s'agit d'assister à des réunions ou de recevoir des documents par e-mail ou par courrier. De plus, la réception de données sous-entend une interaction unidirectionnelle avec des clients internes ou des partenaires et est une preuve indirecte du fait que la cellule de veille a été « référencée » comme un « récepteur » de données par d'autres groupes organisationnels.

L'interprétation suppose tout un ensemble d'activités, depuis la réflexion individuelle jusqu'au travail collectif au sein ou en dehors de la cellule de veille. Des activités individuelles aussi bien que collectives sont nécessaires pour générer des représentations valables de l'environnement concurrentiel, et les membres de la cellule de veille les ont toutes largement utilisées.

Les activités de **structuration** comprennent la gestion des structures d'attention, la gestion des sources (y compris la négociation de la répartition des tâches et des rôles avec d'autres groupes organisationnels) et la préparation des diffusions. Nous appelons ces activités « structuration » parce qu'elles permettent au groupe de construire des cadres qui influencent par la suite les activités de veille (cf. Belmondo, 2008 et le paragraphe 4.1.1).

Les activités **d'organisation** reprennent la gestion des informations institutionnalisées⁴ (Ikävalko, 2005), la gestion des outils et les activités usuelles de d'organisation du groupe comme la planification, le partage d'information, le contrôle des diffusions passées et l'évaluation des activités. Certaines de ces activités permettent d'établir une organisation formelle (par exemple, la division du travail) alors que d'autres sont plus informelles (programmation). Bien que les activités d'organisation ne participent pas directement à la création de connaissance sur l'environnement concurrentiel, elles peuvent cependant affecter considérablement les cadres qui contraignent les activités de création.

3.3.2 *Analyses intra et inter périodes*

Nous avons d'abord analysé la répartition et la fréquence des activités pendant chaque période. Nous souhaitons comprendre quels étaient les processus en jeu pendant ces dernières. En particulier, nous avons essayé d'analyser quelles pratiques ont émergé ou au contraire disparu, et si les activités qui les constituaient variaient ou non.

Nous avons ensuite comparé les deux périodes en analysant particulièrement les macro-catégories d'activités qui avaient évolué en termes de fréquences ou de contenu (types de micro-activités) au cours des deux périodes.

4 RESULTATS

Ainsi que nous nous y attendions, nous avons pu distinguer deux périodes marquées par des caractéristiques différentes. La première a duré de janvier à juin. Au cours de cette période, les membres de la cellule de veille passent moins de la moitié de leur temps à créer des connaissances sur l'environnement concurrentiel. La plupart du temps, les activités entreprises ne sont, au mieux, qu'indirectement liées à la création de connaissances (cf. Figure 2). Au contraire, durant la seconde période, de juillet à décembre, on assiste à une augmentation du nombre total d'activités et du nombre d'activités dédiées à la création de connaissances (cf. Figure 3⁵).

⁴ Ikävalko (2005) a défini les pratiques institutionnalisées comme des pratiques qui suivent des règles explicites mais qui sont faiblement couplées avec les activités d'un groupe. Par exemple, la participation à la réunion interne de restitution des résultats annuels d'une entreprise est une pratique institutionnalisée. Elle permet aux membres de l'entreprise de se tenir informés du contexte dans lequel ils évoluent. Les individus reçoivent des informations institutionnalisées au cours de ce type de pratiques institutionnalisées.

⁵ Dans ces figures, les activités sont classées de gauche à droite en fonction de leur proximité avec les activités de création de connaissances.

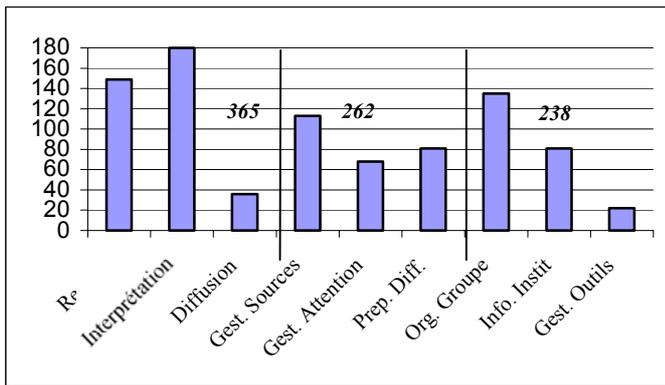


Figure 2: Nombre d'occurrences des macro-activités pour la période 1 (total: 865)

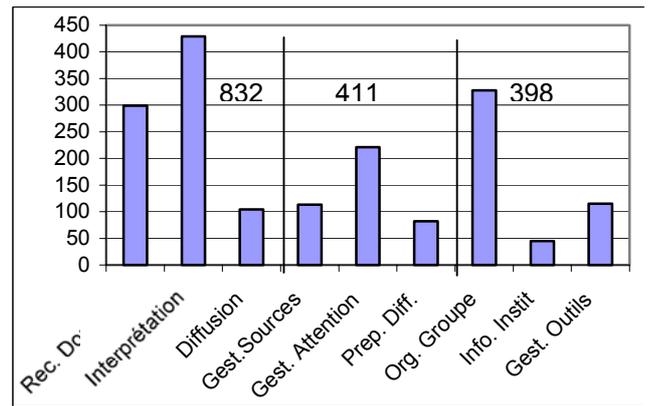


Figure 3: Nombre d'occurrences des macro-activités pour la période 2 (Total: 1646)

4.1 ANALYSE DE LA PERIODE 1: LA STRUCTURATION DES ACTIVITES

L'analyse de la répartition des activités durant la première période montre l'importance des activités de structuration par rapport aux activités de veille. Nous trouvons ainsi la répartition suivante :

- 365 occurrences d'activités de veille, soit 42% des activités totales ;
- 262 occurrences d'activités de structuration, soit 30% des activités totales ;
- 365 occurrences d'activités d'organisation, soit 28% des activités totales.

La figure 2 ci-dessus et le tableau 3 page suivante montrent que le recueil de données et l'interprétation ont été les activités les plus fréquentes. Elles sont suivies des activités liées à l'organisation du groupe et à la gestion des sources, ce qui montre l'importance de la coordination, aussi bien au sein qu'à l'extérieur de la cellule de veille. La faible fréquence des activités d'organisation formelle du travail (au sein de la macro-catégorie « organisation du groupe ») et de gestion des outils montre que la cellule de veille n'a pas consacré beaucoup de temps à l'établissement de structures durables d'action et à la formalisation du fonctionnement du groupe.

Au cours de la première période, les activités périphériques, qui sont au mieux indirectement liées à la création de connaissances (i.e. activités de structuration et d'organisation), sont prédominantes. De fait, elles peuvent être analysées comme des activités qui génèrent des structures, qu'ils s'agissent de structures de gestion ou de structures d'attention. Deux catégories paraissent particulièrement importantes, dans la mesure où elles représentent une grande part des activités de la cellule de veille : les interactions à l'extérieur du groupe (qui permettent de construire une légitimité du groupe au sein de l'entreprise) et la gestion des structures d'attention (Simon, 1947; March et Simon, 1958; March et Olsen, 1976).

Gestion de structures d'attention	68	Gestion des sources	113
Définition des priorités	9	Sélection	3
Réception d'objectifs par un client	4	Evaluation	34
Fixation d'objectifs internes	14	Etablissement de stratégie	25
Réception d'une question	41	Spécification	20
Recueil de données	149	Négociation	13
Réception de données	82	Sollicitation	18
Recherche de données	67	Interprétation	180
Préparation des diffusions	81	Réflexion individuelle	98
Réflexion sur les Destinataires	9	Revue	11
Préparation des diffusions / contenu	37	Discussion collective	34
Préparation des diffusions / mise en forme	26	Travail collectif	14
Préparation des diffusions (général)	9	Interaction externe	23
Diffusion	36	Gestion des informations institutionnelles	81
Organisation	135	Diffusion en interne	53
Planification des tâches	45	Réception en externe	28
Préparation d'interaction externe	9	Gestion des outils	22
Partage d'information	29	Expression d'un besoin	4
Etablissement de programmes d'actions	34	Création d'un outil	8
Division du travail	7	Enrichissement d'un outil	4
Identification des attentes des clients	2	Evaluation d'un outil	6
Contrôle	1		
Evaluation	8		

Tableau 3: nombre d'occurrences des activités de la cellule de veille concurrentielle, janvier - juin 2000
(total : 865)

4.1.1 Les activités de structuration permettent de créer des cadres d'action

Dans une recherche précédente (Belmondo, 2003), nous avons montré que les activités liées à la gestion de l'attention permettaient de générer des structures d'attention qui influençaient par la suite les activités quotidiennes du groupe.

Nous avons observé le même processus en ce qui concerne les autres activités de structuration. Les activités de gestion des sources et des structures d'attention affectent le recueil des données et l'interprétation. Les activités de la catégorie « préparation de diffusion » permettent d'adapter les documents aux besoins de leurs destinataires et de réfléchir sur ce qui devrait être diffusé et à qui. Grâce à ces activités, la cellule de veille construit sa légitimité et sa réputation en tant que diffuseur de connaissances (Hansen et Haas, 2001) envers ses clients internes et ses partenaires. Elle définit également son territoire en décidant lesquels de ses partenaires doivent ou non recevoir quelles données. Enfin, les activités d'organisation du groupe et de gestion des outils lui permettent de se doter de méthodes de travail et de faire circuler l'information en son sein.

Les activités de structuration et d'organisation peuvent donc être considérées comme des activités qui cadrent le contexte dans lequel les membres de la cellule de veille entreprennent des activités de veille. Ainsi, une bonne partie des activités entreprises au cours de la période 1

ont permis de construire trois types de cadres qui ont par la suite influencé les créations de connaissances sur l'environnement concurrentiel :

- des **cadres relationnels** (194 occurrences d'activités) au travers de la gestion des sources (113 occurrences) et de la préparation des diffusions (81 occurrences) ;
- des **cadres comportementaux** (157 occurrences) au travers de l'organisation du groupe (135 occurrences) et la gestion des outils (22 occurrences) ;
- des **cadres cognitifs** (97 occurrences) au travers de la gestion des structures d'attention (68 occurrences) et du partage d'information (29 occurrences).

L'analyse du caractère individuel ou collectif des activités (cf. les tableaux en annexe) montre que ces cadres sont construits collectivement mais qu'ils guident par la suite des activités qui sont essentiellement individuelles. La construction collective des cadres facilite la coordination interne de la cellule de veille et assure la cohérence de ses activités lorsqu'elles impliquent des interactions avec ses clients internes ou ses partenaires (Belmondo, 2008).

De plus, l'analyse de leur répartition montre qu'une bonne partie des activités des membres de la cellule de veille sont redondantes : ces derniers lisent les mêmes données, ils assistent aux mêmes réunions... Cette redondance a permis au groupe de construire collectivement une base commune de connaissances qui assure elle aussi la cohérence des activités de veille ultérieures.

4.1.2 Les cadres ont été construits informellement plutôt que définis explicitement

Au cours de la première période, peu d'activités ont contribué à une formalisation du fonctionnement de la cellule de veille : les structures d'attention étaient construites au travers de réceptions ponctuelles de questions de la part des clients ou des partenaires, ou bien au moyen d'activités de fixation d'objectifs⁶. En ce qui concerne les activités d'organisation du groupe, peu ont contribué à une division du travail formalisée. Il n'y a pas eu non plus d'évaluation ou de contrôle systématique du fonctionnement de la cellule de veille.

Par ailleurs, l'activité « sélection de sources » n'a été entreprise que trois fois. Cela pourrait s'expliquer par un biais dans le recueil de données, les sources ayant été sélectionnées implicitement. Cependant, nous aurions alors trouvé des preuves indirectes d'une telle sélection au sein de la catégorie d'activité « évaluation des sources ». Or ces dernières n'ont concerné que des difficultés à accéder à certaines sources, et ne se sont jamais conclues par un abandon de ces dernières. De fait, la cellule de veille ne semble pas avoir été très restrictive en ce qui concerne la sélection des sources, du moins au cours de la première période.

⁶ 41 occurrences sur 68.

4.2 ANALYSE DE LA PERIODE 2 : ENFIN DE LA VEILLE !

La deuxième période est marquée par une configuration différente des activités. De juillet à décembre, la plus grande partie de ces dernières est dévolue aux activités de veille :

- les **activités de veille** (recueil de données, interprétation, diffusion) ont fait l'objet de 832 occurrences, i.e. 51% du nombre total d'activités ;
- les **activités de structuration** (gestion des sources, gestion des structures d'attention et préparation des diffusions) ont été entreprises 411 fois (25%) ;
- enfin, les **activités d'organisation** (organisation du groupe, gestion des outils, gestion des informations institutionnelles) seulement 398 fois (24%).

Si nous entrons plus dans le détail, nous remarquons que les activités d'interprétation ont été les plus fréquentes, suivies des activités d'organisation du groupe puis de recueil de données. Les activités de structuration ont été moins fréquentes qu'au cours de la première période. Parmi elles, la fréquence de la gestion des sources a été la plus basse de toutes les catégories d'activités. Les seules activités de structuration qui ont gardé quelque importance sont celles liées à la gestion des structures d'attention. Le tableau 3 donne le nombre d'occurrences de chaque activité au cours de la deuxième période.

Gestion des structures d'attention	221	Gestion des sources	113
Définition des priorités	39	Sélection	2
Réception d'objectifs par un client	8	Evaluation	35
Fixation d'objectifs internes	191	Etablissement de stratégie	16
Réception d'une question	64	Spécification	20
Plan	19	Négociation	11
Recueil de données	299	Sollicitation	29
Réception de données	115	Interprétation	429
Recherche de données	184	Réflexion individuelle	231
Préparation des diffusions	82	Revue	9
Annonce	5	Discussion collective	73
Préparation des diffusions / contenu	3	Travail collectif	32
Préparation des diffusions / mise en forme	7	Interaction externe	84
Préparation des diffusions (général)	67	Gestion des outils	25
Diffusion	104	Expression d'un besoin	3
Organisation du groupe	328	Création d'un outil	0
Division du travail	2	Enrichissement d'un outil	12
Identification des attentes des clients	7	Evaluation d'un outil	10
Contrôle	21	Gestion des informations institutionnelles	45
Evaluation	25	Diffusion en interne	31
Planification des tâches	87	Réception en externe	14
Préparation d'interaction externe	3		
Echange d'information	150		
Etablissement de programmes d'actions	33		

Tableau 4: nombre d'occurrences des activités de la cellule de veille concurrentielle, juillet – décembre 2000 (total = 1646)

4.2.1 *La construction des cadres*

L'analyse des activités non liées à la veille montre que celles liées à la construction de cadres ont augmenté en nombre mais ont été moins importantes en proportion au cours de la seconde période. Les activités liées à la construction des cadres relationnels ont particulièrement décliné, alors que celles liées à la construction de cadres comportementaux ou cognitifs ont augmenté. Nous trouvons ainsi les nombres d'occurrences suivants :

- 471 occurrences d'activités pour la construction des **cadres cognitifs**, dont 321 pour la gestion des structures d'attention et 150 pour le partage d'information ;
- 353 occurrences pour les **cadres comportementaux** dont 328 occurrences d'activités d'organisation du groupe et 25 de gestion des outils ;
- 195 occurrences pour les **cadres relationnels**, dont 113 de gestion des sources et 82 de préparation à la diffusion.

Ceci s'explique par le fait qu'au cours de la deuxième période, le territoire de la cellule de veille est devenu relativement bien défini ; que leur supérieur hiérarchique direct a régulièrement exprimé ses attentes et a travaillé à rendre le groupe visible au sein du reste de l'organisation. Par conséquent, il y a eu beaucoup moins d'enjeux en ce qui concerne la gestion des liens externes. Néanmoins, la réputation de la cellule de veille a continué d'être construite par deux autres moyens :

- d'une part au travers de l'interprétation soignée des événements concurrentiels survenant dans l'environnement de l'organisation (ce qui explique l'augmentation des activités liées à la création de cadres comportementaux qui améliorent l'efficacité du groupe) ;
- d'autre part au travers de la diffusion d'analyses approfondies (ce qui explique l'augmentation des activités liées à la création de cadres cognitifs qui assurent la cohérence dans le cas de diffusions multiples).

4.2.2 *Stabilisation et extériorisation du contexte*

Les cadres comportementaux ont à nouveau été construits de manière informelle : les activités qui auraient pu permettre une formalisation, telles que la division du travail, le contrôle et l'évaluation, sont restées rares. Les cadres cognitifs ont été partiellement stabilisés : la gestion des structures d'attention a en effet été essentiellement entreprise au moyen d'activités de fixation d'objectifs (191 occurrences) et de priorité (39), et au travers de l'établissement de plans (19 occurrences).

De plus, une seule personne a entrepris la plupart de ces activités : la responsable de la cellule de veille. Elle a entrepris 57% des activités de gestion de l'attention et 71% des activités

d'organisation⁷. Ainsi, les cadres cognitifs et comportementaux ont-ils été établis d'une manière hiérarchique plutôt que collective et collégiale. Un tel retournement par rapport à la première période indique la reconnaissance des cadres existants par la responsable de la cellule de veille et une volonté de les extérioriser par des règles ou des plans hiérarchiquement formalisés.

Les cadres relationnels ont encore été construits informellement au cours de la deuxième période : il y a eu toujours très peu d'activités de « sélection des sources ». En revanche, le nombre important d'activités d'évaluation (35 occurrences) et de spécification (20 occurrences) des sources montre que des sélections implicites ont eu lieu et que les cadres relationnels ont eu tendance à se stabiliser eux aussi. Cependant, ils sont toujours construits de manière collégiale (respectivement 31% et 29% des activités de gestion des sources et de préparation des diffusions sont collectives).

4.3 ANALYSE INTER-PERIODES : DES CONFIGURATIONS D'ACTIVITES DIFFERENTES

4.3.1 L'émergence des pratiques

La figure 4 montre une forte augmentation des activités de veille entre les deux périodes, alors que les activités de structuration et d'organisation ont diminué.

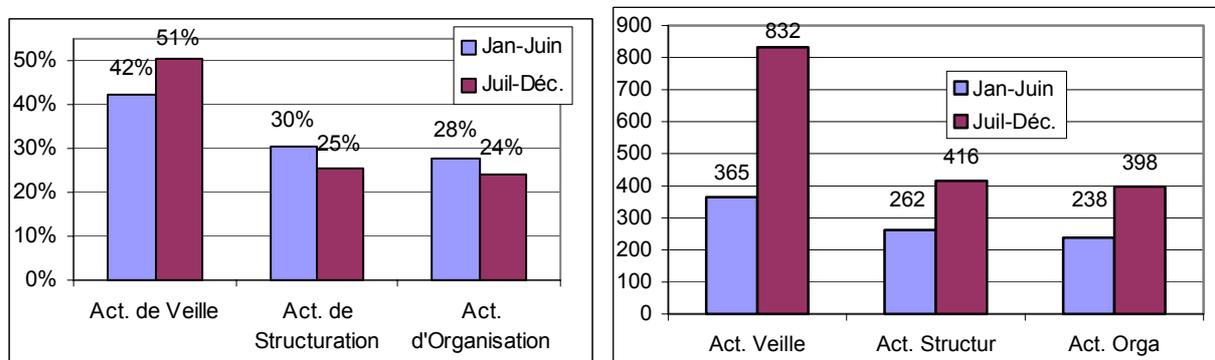


Figure 4: comparaison de la répartition des activités de veille, de structuration et d'organisation (en pourcentage du nombre total d'activité par période, et en nombre d'occurrences)

Il apparaît ainsi que la cellule a libéré des ressources attentionnelles pour augmenter le temps et les efforts qu'elle pouvait accorder aux activités de veille. Ces ressources ont été libérées grâce à une diminution des activités de structuration et d'organisation. Cela suppose cependant que la construction des cadres au cours de la première période ait permis une routinisation des opérations et une amélioration de l'efficacité générale de la cellule de veille.

Les activités récurrentes de recueil de données, d'interprétation et de diffusion se fondent en effet sur des cadres stabilisés qui permettent à la cellule de veille de décider quelles sources

⁷ 53% des occurrences de partage d'information et 52% des occurrences de gestion des outils.

doivent être consultées, quelles zones de l'environnement concurrentiel doivent être surveillées, et quels clients internes doivent être destinataires des diffusions de la cellule de veille. De nombreuses activités de veille sont devenues des pratiques à la fin de la première période. La diminution des activités collectives (cf. annexe) est un autre indice de l'intériorisation des cadres par les membres de la cellule de veille, ce qui leur permet d'agir individuellement sans risquer d'affaiblir la cohérence et la réputation de cette dernière. Ils savent ainsi quels domaines de l'environnement sont prioritaires, comment ils sont censés gérer les sources et préparer les diffusions, comment ils doivent analyser les données... De plus, l'augmentation du nombre moyen d'activités par jour (de 9 à 14 par jour, cf. le tableau 1, page 11) montre que les activités sont désormais plus courtes, ce qui est une preuve supplémentaire de l'intériorisation des méthodes de travail et de l'efficacité accrue de la cellule de veille.

4.3.2 L'évolution des cadres

Les différences entre les activités de structuration et d'organisation peuvent paraître peu significatives. Cependant, si nous les analysons dans le détail (cf. Figure 5), il apparaît que leurs contenus respectifs varient fortement :

- au sein des activités de veille, l'interprétation et la diffusion ont été entreprises beaucoup plus souvent, aussi bien en valeur absolue d'occurrences qu'en pourcentage du nombre total d'activités. Cela montre une amélioration de l'efficacité de la cellule puisque sa veille est productive ;
- au sein des activités de structuration, le pourcentage des activités dévolues à la gestion des structures d'attention a augmenté, alors que ceux des activités de gestion des sources et de préparation de diffusions ont diminué ;
- Au sein des activités d'organisation, celles liées à l'organisation du groupe ont fortement augmenté ; alors que les nombres d'activités des deux autres catégories ont décliné.

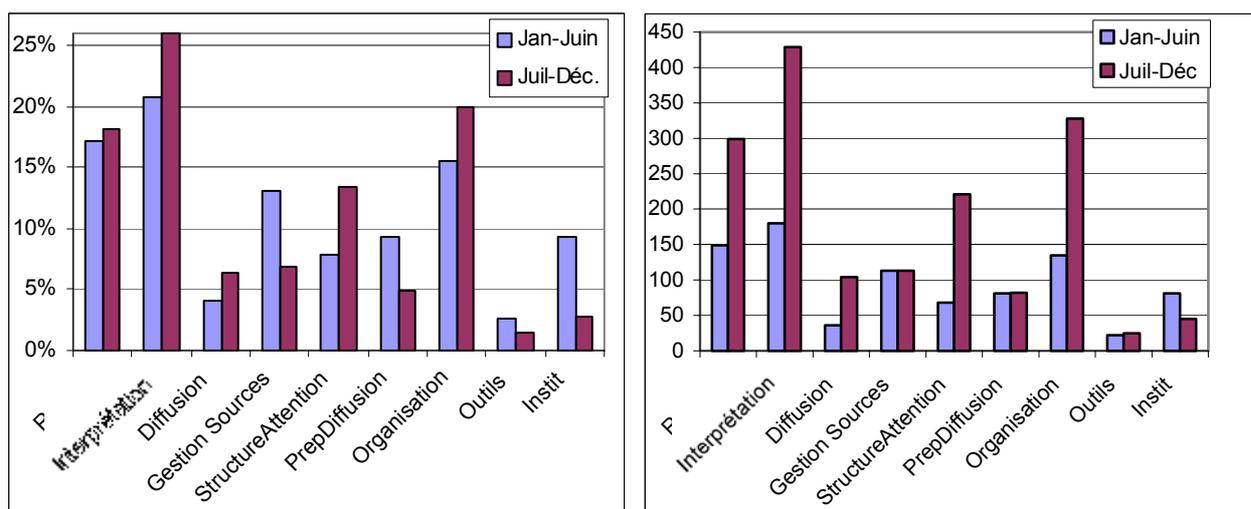


Figure 5: Comparaison inter-périodes de la répartition des activités
(en pourcentage du nombre total d'activités de la période et en nombre d'occurrences)

La cellule de veille semble ainsi s'être concentrée sur les activités qui concernent l'organisation interne des activités plutôt que sur celles qui impliquent des interactions à l'extérieur du groupe. Elle s'est plus reposée sur ses ressources internes et a gagné son indépendance vis à vis des influences externes. Les activités de gestion des informations institutionnelles, de gestion des sources et de préparation des diffusions ont ainsi fortement diminué en pourcentage du nombre total d'activités ; et les activités liées au recueil de données sont celles qui ont bénéficié de la plus petite augmentation au sein des activités de veille. Il semble que l'environnement organisationnel de la cellule de veille ait été moins important pour cette dernière au cours de la deuxième période ; ses pratiques se sont progressivement découplées des influences externes⁸.

	Jan-Juin	Juil-Déc
Construction des cadres cognitifs	97	471
	<i>Jan-Juin</i>	<i>Juil-Déc</i>
Gestion des structures d'attention	68	321
Partage d'information	29	150
Construction des cadres comportementaux	157	353
	<i>Jan-Juin</i>	<i>Juil-Déc</i>
Organisation du groupe	135	328
Gestion des outils	22	25
Construction des cadres relationnels	194	195
	<i>Jan-Juin</i>	<i>Juil-Déc</i>
Gestion des sources	113	113
Préparation des diffusions	81	82

Tableau 5: fréquence des activités contribuant à la construction des cadres

L'évolution du nombre d'activités dévolues à la construction des cadres (cf. Tableau 5) montre la même tendance. Alors que les activités relatives aux cadres relationnels étaient les plus

⁸ A l'exception des influences cognitives, dans la mesure où les activités d'interaction externe se sont accrues en plus grande proportion que la moyenne.

fréquentes au cours de la première période, elles sont restées stables en nombre au cours de la deuxième période alors même que le nombre total d'activités doublait. Au contraire, les activités impliquant des interactions directes au sein du groupe et contribuant à la construction des cadres comportementaux et cognitifs (partage de l'information et organisation du groupe) ont fortement augmenté. Ainsi, il apparaît que les membres de la cellule de veille se sont plus reposés les uns sur les autres plutôt que sur des partenaires externes.

Ceci montre une convergence des cadres respectifs des membres de la cellule de veille, ainsi qu'un découplage progressif de ces cadres envers le reste de l'organisation. Cependant, cela ne signifie pas que les influences externes n'affectent plus du tout les activités du groupe. De fait, ces influences ont été intériorisées au cours de la première période. Dès lors, ce n'est qu'à l'occasion d'investigations ponctuelles quant à d'éventuels changements que le contexte externe est pris en compte au cours de la deuxième période. De plus, cette prise en compte est faite informellement au travers d'activités de veille impliquant des interactions externes (comme le recueil de données ou les activités d'interprétation par interactions externes).

5 DISCUSSION : VERS UNE STABILISATION ET UNE FORMALISATION DES CADRES

La répartition du caractère individuel ou collectif des activités montre une forte diminution des activités collectives (cf. la figure 8 en annexe) De plus, la répartition des activités entre les différents membres de la cellule de veille (cf. la figure 10 en annexe) montre une augmentation importante de la proportion des activités de structuration et d'organisation qui sont entreprises par la responsable de la cellule de veille. Ce retournement indique qu'après une période de pratiques émergentes, la cellule de veille a débuté une stabilisation et une formalisation partielle de ses pratiques constituées. Cependant, elle a stabilisé et extériorisé les cadres comportementaux, relationnels et cognitifs à des rythmes différents, ainsi que le montre l'analyse des occurrences respectives de chaque activité (cf. le tableau 2, page 16, et le tableau 3, page 18).

5.1 STABILISATION ET EXTERIORISATION PARTIELLE DES CADRES COMPORTEMENTAUX

Le nombre d'occurrences de chacune des micro-activités au sein de la catégorie générale des activités d'organisation du groupe varie. Conformément à notre discussion quant au découplage croissant entre la cellule de veille et le reste de son organisation, nous avons observé une diminution des activités liées à des préoccupations externes, comme l'identification des attentes des clients et la préparation des interactions externes. De fait, une certaine stabilisation des comportements a pu être observée.

Cette stabilisation apparaît entre les périodes 1 et 2, ainsi que le montre la faible augmentation des activités de planification et la stabilité des activités de programmation. La planification des tâches est passée de 45 occurrences à 87 (+93%), ce qui est à peu près proportionnel à l'augmentation du nombre total d'activités (+90%) mais moins que l'augmentation du nombre d'activités d'organisation du groupe (+143%). Ceci s'explique par le fait que les membres de la cellule de veille, ayant intériorisé des cadres comportementaux partagés, n'ont plus besoin de s'engager dans des activités de planification et de programmation aussi souvent qu'au cours de la première période. Les activités de partage d'information (+417%) ont également contribué à la stabilisation des cadres comportementaux au cours de la deuxième période, dans la mesure où elles ont facilité la coordination du travail.

D'autre part, une évaluation réflexive des cadres comportementaux peut également être observée. Les activités en rapport avec l'évaluation des actions (évaluation) ou des diffusions (contrôle) de la cellule de veille ont fortement augmenté, de 9 à 46 occurrences (+411%) alors même que les activités d'organisation du groupe n'ont augmenté « que » de 143% entre les deux périodes. Cela montre que la cellule de veille prend plus le temps d'évaluer son fonctionnement et la qualité de son travail au cours de la deuxième période. Ces deux types d'évaluation sont des activités réflexives qui stabilisent la compréhension de quelles activités sont efficaces et lesquelles ne le sont pas. Elles contribuent à générer des aspects ostensifs en signalant ce qui est bien ou mal aux membres de la cellule de veille, et en leur donnant des informations sur les comportements qui sont bénéfiques au groupe.

Ainsi, les cadres comportementaux de la cellule de veille ont été stabilisés et partiellement extériorisés au travers d'activités informelles durant la deuxième période. Les activités d'évaluation leur ont permis de définir quels étaient les comportements acceptables ; les activités de contrôle, de définir quelles connaissances étaient valables ; et les activités de partage d'information, d'ajuster ponctuellement la coordination entre eux.

5.2 STABILISATION ET REIFICATION PARTIELLE DES CADRES RELATIONNELS

Les activités liées aux cadres relationnels comprennent les activités de gestion des sources et de préparation des diffusions. Elles ont fait l'objet du même nombre d'occurrences au cours des deux périodes, ce qui signifie qu'elles ont décliné en proportion du nombre total d'activités.

En ce qui concerne les activités de préparation des diffusions, la création de listes stabilisées entre mai et octobre 2000 a contribué à annuler le besoin de réflexion sur les destinataires des diffusions et sur leurs besoins. Les cadres relationnels guidant les interactions avec les clients internes de la cellule de veille ont ainsi été partiellement réifiés au travers de la création et de

l'utilisation de cet artefact. Des variations de ces cadres au travers d'interactions directes ont été observées, mais elles ne concernaient pas les diffusions et n'impliquaient que le supérieur hiérarchique direct de la cellule de veille, qui est son principal client (à ce titre, ces activités sont prises en compte par les activités « réflexion sur les besoins des clients »).

Le nombre d'activités de gestion des sources est resté stable, mais les micro-activités les composant ont varié en nombre d'occurrences. Les activités de sollicitations de sources ont été plus fréquentes (26% et 29 occurrences au cours de la deuxième période, contre 16% et 18 occurrences au cours de la première). Les activités d'établissement de stratégie ont au contraire fortement diminué (14% et 16 occurrences au cours de la période 2 contre 22% et 25 occurrences en période 1). Les autres micro-activités sont restées stables en nombre d'occurrences, bien qu'elles aient représenté une plus petite proportion du nombre total d'activités en seconde période.

Ces chiffres peuvent être expliqués de deux manières. D'une part, les fréquentes interactions externes en période 1 ont aidé la cellule de veille à délimiter son territoire. Au cours de cette période, ses membres ont eu des discussions conflictuelles avec notamment une autre unité de l'entreprise dont la mission paraissait assez proche de la leur. Le changement de rattachement de la cellule de veille a permis, au travers de l'explicitation de sa mission, de définir plus clairement les territoires respectifs des deux unités.

D'autre part, les diffusions et les autres activités de veille qui ont eu lieu au cours de la première période ont permis à la cellule de veille de se faire connaître des autres unités organisationnelles. Elle a ainsi été reconnue comme un fournisseur d'informations et un disséminateur de connaissances (Hansen et Haas, 2001). Par exemple, au cours de la deuxième période, il n'était pas rare qu'une autre unité organisationnelle sollicitât la cellule de veille pour échanger des informations. Cette unité agissait comme une source volontaire que la cellule de veille n'avait pas besoin de gérer avec autant de précaution qu'au cours de la première période. De fait, les activités de gestion de source ont évolué vers des activités moins politiques et plus pragmatiques.

Les activités de gestion des sources n'ont pas permis d'observer une réification particulière. Bien qu'une liste des sources ait été créée au cours de la deuxième période, elle n'a jamais été utilisée. Cependant, le répertoire des sources a été stabilisé et des séquences « sollicitation de sources » et « réception de données » ont été plus fréquemment observées au cours de la deuxième période.

5.3 FORMALISATION ET REIFICATION DES CADRES COGNITIFS

En ce qui concerne la génération des cadres cognitifs, nous avons observé une forte augmentation des activités qui tendaient à stabiliser les structures d'attention de la cellule de veille. Au cours de la période 1, ces dernières étaient créées de manière informelle, essentiellement suite aux questions posées par des clients ou des partenaires (qui représentaient 60% du nombre total des activités liées aux structures d'attention). Au cours de la seconde période, ces structures ont été gérées de manière plus interne, au travers d'activités d'établissement de priorité, de fixation d'objectifs et de plans, qui ont représenté 78% du nombre total des activités liées aux structures d'attention.

De plus, alors que les activités de fixation d'objectif sont ponctuelles et provisoires, les activités d'établissement de priorité et de plan sont autant d'occasions pour les membres de la cellule de veille de stabiliser et d'extérioriser partiellement leurs structures d'attention au travers d'évaluations réflexives. Ainsi, les activités stabilisatrices (plan, établissement de priorité, réception d'objectif) sont quatre fois plus fréquentes au cours de la deuxième période qu'au cours de la première. Ceci indique que la cellule de veille s'est engagée dans un processus de stabilisation et d'extériorisation de ses structures d'attention, même si des adaptations ponctuelles restent parfois nécessaires.

L'analyse des fréquences des différents types d'activités liées à la gestion des structures d'attention renforce cet argument (cf. Figure 6). Par exemple, de longues séquences d'activités d'établissement de priorité (au moins 3 occurrences concomitantes concernant des domaines différents de l'environnement concurrentiel) ont été entreprises au tout début de la deuxième période (fin du mois de juillet, et début septembre, cf. la figure 6). Des activités de planification ont été entreprises régulièrement tout au long de la période. Les données montrent que ces deux types d'activités ont représenté pour la cellule de veille une occasion de créer un « programme d'action » pour les 6 derniers mois de l'année 2000. Dès lors, même si de nombreuses activités de fixations ponctuelles d'objectif ont été entreprises, elles sont cependant restées au sein du cadre général fixé en début de période.

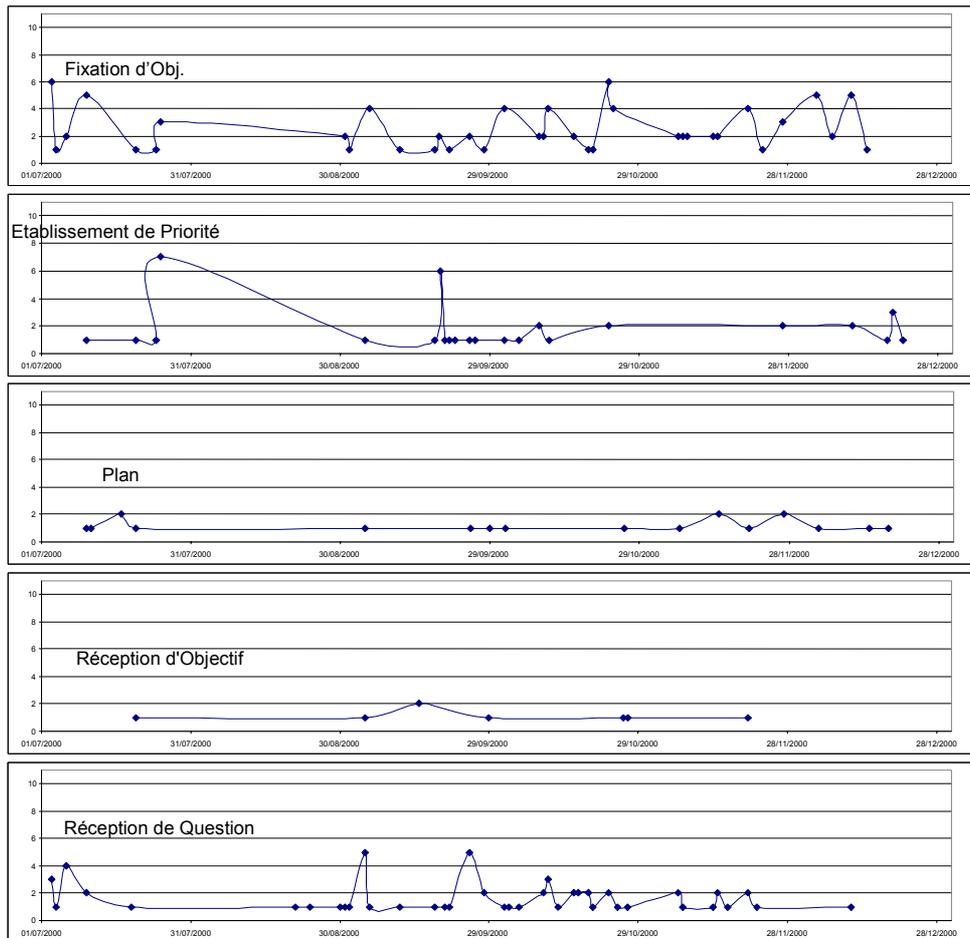


Figure 6: évolution des activités liées à la gestion des structures d'attention au cours de la période 2

Ainsi, les cadres cognitifs ont été stabilisés et au moins en partie extériorisés au cours de la deuxième période. La cellule de veille a même fini par créer un artefact cristallisant (Nonaka et Takeuchi, 1995) ces cadres cognitifs dans une « typologie » selon les termes mêmes des membres du groupe. Ces derniers ont commencé à évoquer cette typologie au cours du mois d'octobre 2000. Des sessions de travail sur cet artefact ont été organisées le 9 novembre et le 7 décembre 2000. Cette typologie consistait en l'établissement d'un nombre limité de catégories de concurrents (par technologie : dégroupage, boucle locale radio, DSL...) et en la sélection d'un concurrent considéré comme représentatif de sa catégorie. Puis les membres de la cellule de veille se sont mis d'accord pour focaliser leur attention sur ces seuls concurrents sélectionnés. Ainsi, la typologie fonctionnait comme un artefact indiquant quel concurrent devait être analysé lorsqu'il s'agissait d'étudier un certain type de technologie. Elle formalisait une zone délimitée sur laquelle la cellule de veille devait focaliser son attention. Les cadres cognitifs étaient ainsi à la fois stabilisés et extériorisés par une évaluation réflexive (permettant la génération d'un aspect ostensif) et réifiés au travers de la création et de l'utilisation d'un artefact spécifique.

6 CONCLUSION

Les analyses intra et inter-périodes ont montré qu'un certain nombre de pratiques ont été développées au cours de la période d'observation. Les pratiques de veille (recueil de données, interprétation et diffusion) sont ainsi contraintes par des éléments contextuels qui étaient au départ des événements externes et qui ont été stabilisés sous la forme de cadres comportementaux, cognitifs et relationnels. Les cadres comportementaux ont ensuite été partiellement extériorisés par des évaluations réflexives. Les cadres relationnels ont été partiellement réifiés grâce à la création de listes formelles de diffusion. Les cadres cognitifs ont été extériorisés et réifiés. Ainsi, tous ont suivi un processus de routinisation, même s'ils l'ont suivi à des rythmes et selon des cheminements différents (cf. le tableau 5).

	ASPECT OSTENSIF		ARTEFACTS
	Stabilisation	Extériorisation réflexive	Réification et/ou formalisation
Cadres cognitifs	X	X	X
Cadres comportementaux	X	Partiel	Non
Cadres relationnels	X	Non	Partiel

Tableau 6: différents stades de routinisation

Dans cette communication, nous avons montré que le contexte général qui cadre les pratiques pouvait être conceptualisé comme étant composé de trois cadres en interaction : les cadres cognitifs, comportementaux et relationnels. L'extériorisation de ces cadres est une condition nécessaire pour qu'une équipe transforme ses pratiques en routines. Cette extériorisation comprend des processus d'évaluation réflexive, de formalisation et de réification. Cependant, tous les cadres ne suivent pas forcément le même rythme d'extériorisation. Dès lors, différents degrés de routinisation de pratiques peuvent coexister au sein d'une même équipe à un moment donné.

Une pratique est reconnue comme une routine lorsque les trois types de cadres ont été formalisés ou réifiés sous la forme d'artefacts. Parce que ces derniers agissent comme des agents autonomes, ils poussent les membres d'un groupe à agir de manière indépendante par rapport à l'évolution du contexte organisationnel. Par conséquent, les groupes organisationnels peuvent développer des routines qui induisent un couplage lâche des groupes avec le reste de l'organisation.

Cette recherche apporte plusieurs résultats au champ de recherche *Strategy-as-Practice*. D'abord, elle enrichit une taxonomie des activités stratégiques liées à la pratique du diagnostic externe. Le test de cette dernière sur les données de la deuxième période d'observation contribue à montrer sa robustesse. Ensuite, notre recherche propose un modèle qui permet de

distinguer deux concepts relativement proches : les pratiques et les routines. En particulier, nous avons montré que trois types de cadres contraignent la mise en œuvre des pratiques et des activités quotidiennes ; et que les routines avaient stabilisé et intégré ces cadres au sein de leur aspect ostensif et des artefacts qu'elles utilisent. L'étude de cas a ainsi montré que les pratiques et les routines partagent certes des propriétés proches mais que les routines sont moins sensibles et moins dépendantes au contexte que les pratiques.

Notre recherche présente des limites. La plus évidente est liée au fait que nous avons porté notre attention sur les éléments contextuels qui expliquent et contraignent l'activité (le contexte social pour les pratiques, et l'aspect ostensif et les artefacts pour les routines) plutôt que sur les pratiques et les routines spécifiques qui se sont développées au sein de la cellule de veille. En effet, les rythmes et les chemins différents selon lesquels les cadres comportementaux, relationnels et cognitifs se sont stabilisés et ont été formalisés ou réifiés ont entraîné la création de différentes pratiques et routines de veille. Ainsi, il existe des pratiques et des routines pour l'analyse des stratégies tarifaires des concurrents, pour l'analyse des stratégies sur les boucles locales, pour générer des connaissances élémentaires sur l'environnement concurrentiel dans son ensemble, pour analyser l'évolution des parts de marché, etc. Toutes ont suivi un cheminement différent et se situent à des étapes différentes de leur processus de routinisation. Une analyse plus précise permettrait de différencier les domaines de l'environnement concurrentiel concernant chaque activité et ainsi d'explorer les variables qui peuvent expliquer ces rythmes et ces chemins différents de routinisation.

Enfin, le modèle issu de la recherche est essentiellement séquentiel et fait suivre les activités par les pratiques puis par les routines. Cependant, on peut s'interroger sur les liens récursifs existants entre ces trois concepts. Ainsi, la littérature sur le structuralisme a montré les interdépendances existant entre activité et pratique. Un lien de même nature est susceptible d'exister entre pratiques et routines, et nécessiterait d'étudier les processus par lesquels les routines influencent des pratiques proches ou complémentaires.

7 BIBLIOGRAPHIE

- Becker M. C., Salvatore, P. & Zirpoli, F., 2005, "Applying Organizational Routines in Analyzing Organizations: Methodological Issues and Analytical Contributions", *Second Routines Workshop*, Sophia-Antipolis.
- Belmondo C., 2003, « Les phases de création de connaissances dans une cellule de veille. Comparaison de deux processus », **Systèmes d'Information et Management**, n°2, 8, pp. 41-68
- Belmondo C., 2006, « La fabrique du diagnostic stratégique : vers une taxonomie des pratiques dans une cellule de veille concurrentielle », in Golsorkhi D. (Ed), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, pp. 153-174

- Belmondo C., 2008, « Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique : une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille », *Systèmes d'Information et Management*, n°3, vol. 13, pp. 83-107
- Choudhury, V. & Sampler, J. L. 1987, "Information specificity and environmental scanning: an economic perspective" *MIS Quarterly*, March: 25-53
- Feldman M. S. & Pentland B. T., 2003, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118
- Feldman, M. S. & Rafaeli, A. (2002), "Organizational routines as sources of connections and understandings", *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-331
- Fredette C. & Branzei O., 2007, "Routine performativity in groups: socio-emotional contextualizing of individual practice", *Third International Conference on Organizational Routines*, Strasbourg, 25-26 May
- Hansen, M. T. & Haas, M. R., 2001, "Competing for attention in knowledge markets: dissemination in a management consulting firm", *Administrative Science Quarterly*, 46: 1-28
- Hatchuel A. & Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Economica
- Hodgson G. M. & Knudsen T., 2004, "The Complex Evolution of a Simple Traffic Convention: The Functions and Implications of Habit", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 54, pp. 19-47.
- Ikävalko, H. 2005. *Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*, thèse de doctorat, Helsinki University of Technology
- Jarzabkowski P., Balogun J. & Seidl D., 2007, "Strategizing: the challenges of a practice perspective", *Human Relations*, 60, 1, pp. 5-27
- Louis M. R. et Sutton R. I., 1991, "Switching cognitive gears : from habits of mind to active thinking", *Human Relations*, 44, pp. 55-76
- March J. G. & Olsen J. P. 1976, *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget
- March J. G. & Simon H. A., 1958, *Organizations*, New York: Wiley
- Nelson R. R. & Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA: Belknap Press
- Nonaka, I. et Takeuchi H., 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York
- Orlikowski W., 2002, "Knowledge in practice enabling a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, 13: 249-273
- Paroutis S. & Pettigrew A., 2007, "Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels over time", *Human Relations*, 60, 1: 99-135
- Pentland B. T. & Feldman M. S., (2005), "Designing Routines: Artefacts in Support of Generative Systems", *Positive Design Working Conference*, Case Western Reserve University, November 11-12
- Reckwitz, A., 2002, "Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing", *European Journal of Social Theory*, 5, 2, pp. 243-63.
- Rerup C. & Feldman M., 2007, "Creating an Organization by Enacting Routines", 23rd *EGOS Conference, Sub-theme 5*, Vienna
- Simon H. A, 1947, *Administrative behavior*. New York: McMillan
- Teulier R., 2007, « Routines, micro-pratiques et caractérisation des connaissances », *Cahier de recherche*, Centre de Recherche en Gestion

Truijen, K.J.P., Hoeve, A., & Nieuwenhuis, A.F.M. (2007), "Measuring Organizational Routine change in Work Teams: Towards a theoretical framework for studying organizational routine change", *Third International Conference on Organizational Routines*, Strasbourg, 25-26 May, 2007

Whittington R., 2002, "Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field", *Best Paper Proceedings, Academy of Management*, Denver

Whittington R., 2006, "Completing the practice turn in strategy research". *Organization Studies*, 27, 5, pp. 613-634

8 ANNEXE

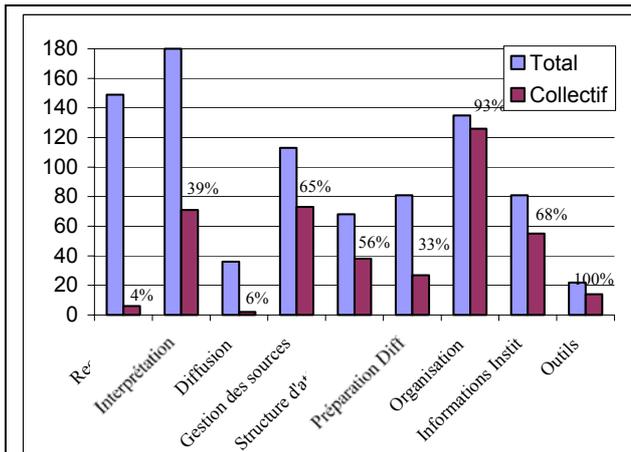


Figure 7: répartition des activités collectives et individuelles au sein de la cellule de veille (période 1)
Total: 47.6% d'activités collectives

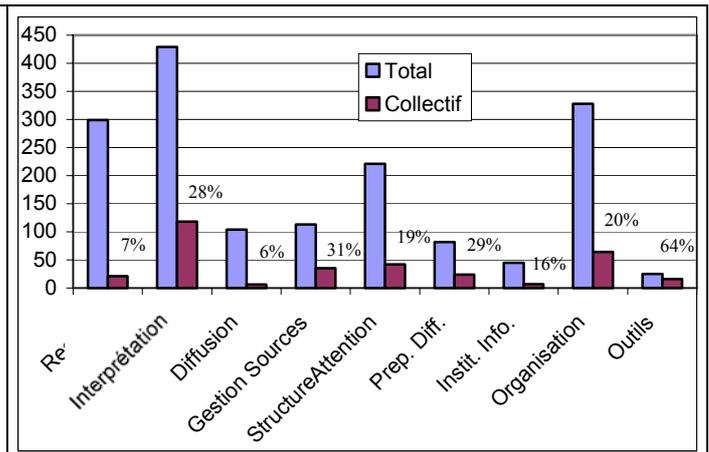


Figure 8: répartition des activités collectives et individuelles au sein de la cellule de veille (période 2)
Total: 20% d'activités collectives

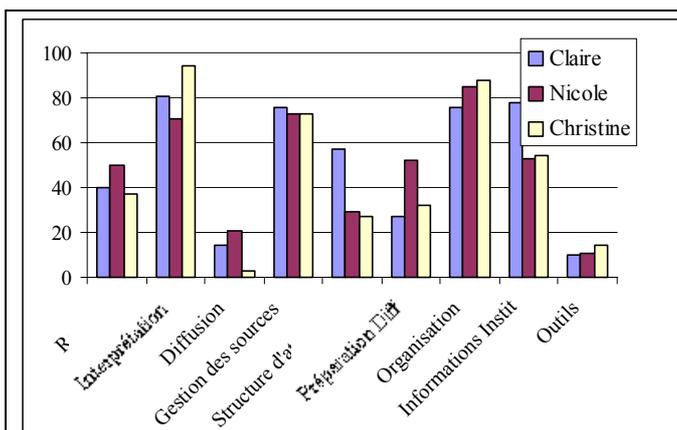


Figure 9: répartition des activités entre les membres de la cellule de veille (période 1)
Total: 865 activités

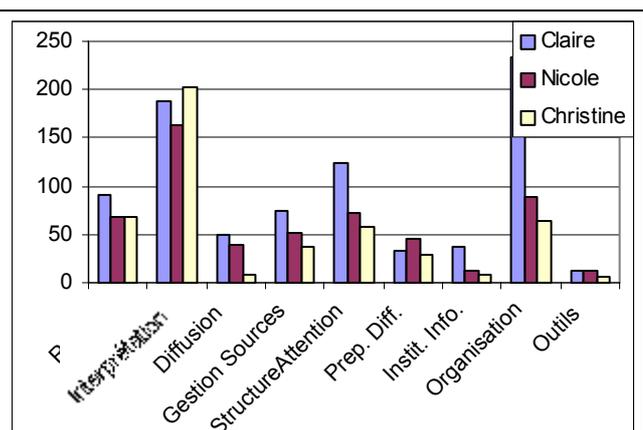


Figure 10: répartition des activités entre les membres de la cellule de veille (période 1)
Total: 1646 activités