

Les activités des cellules de veille concurrentielle : une taxonomie des pratiques du diagnostic externe et une analyse de leur construction

Cécile Belmondo

IAE de Lille

104, avenue du Peuple Belge
59000 Lille

e-mail : cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Résumé

La littérature sur la « pratique de la stratégie » (Whittington, 2003, 2006) s'intéresse explicitement aux « pratiques » (*practices*) des « praticiens » (*practitioners*) de la stratégie. Parmi ces derniers, elle évoque les élites managériales, les consultants en management et en stratégie, les middle managers plus rarement, mais quasiment pas les services fonctionnels spécialisés dans l'élaboration du diagnostic externe que sont les cellules de veille concurrentielles. L'objectif de cette communication est de pallier ce manque, en proposant une taxonomie des pratiques liées à la génération de connaissances sur l'environnement concurrentiel d'une entreprise, *ces pratiques faisant partie de la praxis « diagnostic externe »*. Pour cela, nous effectuons une recherche inductive fondée sur l'analyse de six mois des comportements des membres d'une cellule de veille concurrentielle. Les données ont été recueillies au cours d'une observation participante. Nous avons ensuite reconstitué l'agenda des membres de la cellule de veille et catégorisé les pratiques de ces derniers à partir des activités dans lesquelles ils se sont engagés au cours de la période d'observation. Le codage émergent des activités permet ainsi de construire une taxonomie de neuf pratiques liées au diagnostic stratégique externe, composée de 34 types d'activités.

Dans un premier temps de l'analyse, nous caractérisons ces 34 types d'activités. Nous distinguons notamment des pratiques dites « spécialisées » qui contribuent directement ou indirectement à la fabrique du diagnostic externe, et des pratiques « de coordination » qui n'y contribuent pas. La deuxième partie de l'analyse se penche sur la répartition des activités entre les individus observés et leur lien avec la constitution des pratiques de la cellule de veille concurrentielle. Nous discutons la distinction effectuée entre pratiques spécialisées et pratiques de coordination, et montrons le caractère limitatif de cette dernière. Nous justifions ainsi l'adoption de la définition large de la notion de pratiques stratégiques (Johnson et al., 2003).

A partir de l'analyse du caractère individuel ou collectif des activités entreprises au sein de la cellule de veille concurrentielle, et du caractère formalisé ou non de ces pratiques, nous discutons le rôle nécessaire de l'existence d'un cœur d'activités communes pour la coordination du groupe et la création d'une base partagée de connaissances, qui facilitent et/ou contraignent par la suite la mise en œuvre de pratiques stratégiques. Nous montrons ainsi le caractère itératif de la construction de ces dernières.

Mots clé :

veille concurrentielle, diagnostic externe, pratique de la stratégie, activité

1 INTRODUCTION

Dans les grandes organisations, la fabrique de la stratégie (Golsorkhi, 2006 ; Whittington, 2003, 2006) est distribuée entre différents services. En particulier, le diagnostic externe est souvent dévolu, au moins partiellement, à des unités spécialisées (Ghoshal, 1988 ; Choudhury et Sampler, 1997) qui sont le plus fréquemment connues sous l'appellation de cellules de veille concurrentielles, ou encore *competitive intelligence services*. Leur rôle est de générer des représentations de l'environnement concurrentiel et de transférer les connaissances stratégiques ainsi créées aux décideurs. Pourtant, la littérature sur la « *pratique de la stratégie* » (Whittington, 2003), lorsqu'elle s'intéresse aux praticiens, évoque les élites managériales, les consultants en management et en stratégie, les middle managers plus rarement, mais pas ces services fonctionnels spécialisés.

Dans cette communication, nous souhaitons donc nous intéresser aux activités quotidiennes des cellules de veille concurrentielles afin de comprendre concrètement le travail qu'elles effectuent et comment s'élabore, notamment dans les grandes organisations, une grande partie du diagnostic externe. Nous nous positionnons au sein du courant de recherche de la fabrique de la stratégie (*strategy-as-practice*) qui cherche à étudier les « *innombrables micro-actions à travers lesquelles les acteurs humains organisent l'activité de manière à générer des résultats stratégiques* » (Seidl, Balogun et Jarzabkowski, 2006 : 1)

L'activité de recueil et de transformation des données et informations stratégiques pour l'établissement d'un diagnostic externe est une séquence particulière des pratiques stratégiques qui ont lieu au sein des organisations. Elle se décompose elle-même en « *une myriade de micro-actions à travers lesquelles les acteurs humains s'engagent dans des activités qui ont des conséquences pour la stratégie* » (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007 : 6). Ce sont ces micro-actions que nous cherchons à repérer et à analyser. Nous attribuons à « micro-actions » le sens que lui donnent Jarzabkowski et al. : « *ce que font des individus humains en situation* »¹. L'unité d'analyse est l'individu, et non le groupe auquel il appartient ; l'ancrage est le comportement, et non le discours ou la pensée.

L'objectif de la recherche est donc de parvenir, à partir de l'observation des individus d'une cellule de veille concurrentielle, à isoler les actions qu'ils entreprennent au cours de leur travail quotidien et à les caractériser en termes d'activités contribuant à la pratique de la veille concurrentielle (qui constitue elle-même une pratique particulière de la fabrique de la stratégie). La construction d'une taxonomie des activités stratégiques des individus

¹ « The situated doings of individual human beings » (Jarzabkowski et al., 2007: 7).

appartenant à une cellule de veille concurrentielle contribue à la littérature de la stratégie comme fabrique en fournissant une grille de lecture des actions qui sont à la base d'une partie essentielle de cette dernière : la construction de représentations de l'environnement concurrentiel.

Le périmètre de la recherche est ainsi à la fois restreint et large : restreint parce que seules les activités des individus appartenant à la cellule de veille concurrentielle étudiée nous intéressent. Celles engagées par des individus extérieurs à ce groupe de référence ne sont pas prises en compte directement, quand bien même elles suscitent des actions en réponse des individus étudiés (mais ces dernières sont analysées). Par exemple, l'utilisation des représentations de l'environnement concurrentiel par des décideurs extérieurs n'est pas étudiée. Le périmètre est large parce que l'analyse des actions entreprises mobilisent des cadres théoriques variés qui ne sont pas « traditionnellement » rattachés au courant de la fabrique de la stratégie. Cependant, l'objectif de cette dernière est moins de proposer un cadre supplémentaire d'analyse qu'une approche intégrative permettant de comprendre réellement ce que font les individus engagés dans l'action stratégique (Whittington, 2007). A ce titre, il est justifié de recourir à des éléments théoriques variés pour expliquer les activités observées sur le terrain de recherche (cf. partie 2).

Au final, cette recherche plaide pour une approche large de la définition d'activité stratégique, qui intègre les actions participant à la fabrique de la stratégie même si cette participation n'est qu'indirecte voire, dans le « pire » des cas, théorique et/ou symbolique. La taxonomie que nous proposons dans cette recherche permet en effet de différencier les activités qui contribuent directement à la fabrique de la stratégie, définie comme « *l'ensemble des activités sociales qui construisent la stratégie d'une organisation au quotidien* » (Golsorkhi, 2006), de celles qui n'y contribuent pas ou qu'indirectement².

Notre recherche étant inductive, nous présentons dans un premier temps le terrain de recherche et la méthodologie que nous avons employés. Nous précisons notamment notre positionnement au sein du modèle conceptuel proposé par Whittington (2006) : nous sommes intéressés en premier lieu par les pratiques stratégiques, plutôt que par les praticiens ou les praxis. Le recueil et l'analyse systématique des activités entreprises par les acteurs du champ

² On peut en effet retenir deux définitions des activités stratégiques : une définition restreinte posant que les activités stratégiques sont les « *activités qui reposent sur des pratiques stratégiques particulières* » (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007 : 8), et une définition plus large qui est celle communément admise actuellement et qui accepte une activité comme stratégique « *dans la mesure où elle a des conséquences en termes de résultats ou de directions stratégiques, de survie ou d'avantage concurrentiel pour l'entreprise* » (Johnson, Melin et Whittington, 2003).

organisationnel observé durant notre recherche nous permettent d'accéder aux pratiques stratégiques qui lui sont particulières, définies comme « *des types routiniers de comportement qui consistent en différents éléments interconnectés : formes d'activités physiques, formes d'activités mentales, « choses » et leur utilisation, connaissances antérieures permettant la compréhension, savoir-faire, émotions* » (Reckwitz, 2002 : 249, cité par Jarzabkowski et al., 2007). Nous précisons ensuite les modalités de recueil et de traitement de données utilisées. A partir de données provenant d'une observation participante de six mois au sein d'une cellule de veille concurrentielle d'un groupe français de télécommunications, nous avons reconstitué l'emploi du temps quotidien des membres de cette dernière. Nous avons ensuite effectué un codage thématique des données recueillies en utilisant les activités comme unité d'analyse. Ceci nous a permis de décrire et d'analyser des catégories d'activités regroupées en pratiques. Dans la deuxième partie de la communication, nous décrivons la taxonomie des activités stratégiques des cellules de veille concurrentielles à laquelle nous arrivons. La fréquence des activités et un retour sur la littérature nous permet de distinguer, parmi les neuf pratiques répertoriées, lesquelles constituent des pratiques stratégiques au sens « restreint » du terme et lesquelles sont stratégiques dans la mesure où elles impactent indirectement les processus et les résultats stratégiques. Nous montrons notamment que des pratiques qui a priori ne peuvent être qualifiées de stratégiques (par exemple, celles liées au fonctionnement du groupe en tant que groupe : organisation et coordination, gestion des flux d'informations non stratégiques, gestion des outils) ont néanmoins des conséquences importantes pour les pratiques plus « directement » stratégiques du groupe.

Dans la troisième partie, nous analysons la répartition individuelle ou collective des activités répertoriées, leur fréquence, leur domaine d'application... L'analyse des activités par individu nous permet de montrer que, si les membres de la cellule de veille concurrentielle étudiée se spécialisent dans certaines activités et sur certaines parties de l'environnement concurrentiel, il existe néanmoins un cœur d'activités communes nécessaires à la coordination du groupe et à la création d'une base partagée de connaissances, qui contribuent par la suite à la mise en œuvre de pratiques stratégiques. Ainsi, il apparaît que la définition large des pratiques stratégiques permet de mieux prendre en compte l'ensemble des micro-actions qui constituent la praxis du diagnostic stratégique externe. Nous montrons également comment la répétition d'activités contribue à la création de cadres structurant les mises en œuvre des pratiques de la cellule de veille concurrentielle observée.

2 METHODOLOGIE

2.1 LE TERRAIN DE RECHERCHE : UNE CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

Notre recherche s'appuie sur l'observation pendant six mois, de janvier à juin 2000, d'une cellule de veille concurrentielle. Le choix de ce terrain de recherche avait été motivé par le rôle que jouent les cellules de veille concurrentielles dans le processus stratégique. Elles constituent en effet un lieu organisationnel délimité au sein duquel sont élaborés les diagnostics externes nécessaires à la fabrique de la stratégie. Elles constituaient ainsi un terrain privilégié pour observer la construction de représentations partagées portant sur l'environnement concurrentiel. Une première recherche avait eu pour but d'analyser ces processus. La recherche que nous décrivons dans cette communication utilise les données recueillies sur ce terrain pour décrire, analyser et comprendre les activités engagées par les acteurs sur le terrain de recherche, que ces dernières soient liées directement ou non à la production de représentations partagées³.

La cellule de veille concurrentielle étudiée appartient à la division Grand Public d'une entreprise française de télécommunications. Elle est constituée de trois personnes⁴ : Claire (la responsable), Christine et Nicole. Ce petit nombre a permis d'assurer une observation détaillée des différentes activités qui ont eu lieu au sein du groupe. Celui-ci n'a atteint sa taille définitive que six mois avant le début de l'observation. Son rôle est de surveiller l'environnement concurrentiel de sa division, de diffuser un compte rendu des événements qui lui paraissent significatifs ainsi que des analyses sur ces derniers. Il doit également répondre aux questions ponctuelles que lui posent les décideurs dont il dépend. Il joue donc potentiellement un rôle important au sein des processus de prises de décision stratégiques de la Division.

Au début de l'année 2000, la libéralisation du marché Grand Public des télécommunications a deux ans. La concurrence est particulièrement vive entre les différents opérateurs et s'exerce essentiellement sous la forme d'une guerre des prix et de stratégies de préemption des clients grâce à la présélection. Parallèlement, l'ouverture à la concurrence prévue de la boucle locale,

³ Les données utilisées n'ont donc pas été produites et le terrain de recherche n'a pas été sélectionné pour répondre à la problématique de cette communication, mais à celle d'une recherche antérieure. En revanche, cette dernière n'avait pas utilisé l'ensemble des données qu'elle avait contribué à produire, certaines ne constituant en effet que des éléments de contexte. La présente recherche vise à analyser l'ensemble des données disponibles pour comprendre les activités entreprises sur le terrain. Les données analysées sont donc plus nombreuses, et le cadre d'analyse est plus large. En revanche, le temps d'observation est réduit : les données analysées proviennent des six premiers mois d'une observation qui a duré dix-huit mois.

⁴ Parce qu'il s'agit d'une observation participante, nous avons intégré dans l'analyse les actions et les interactions d'une quatrième personne : nous-même. En effet, comme nous le précisons dans la présentation du recueil de données, nous avons été intégrée au fonctionnement du groupe et avons, à ce titre, participé comme n'importe quel veilleur, aux activités de la cellule de veille.

au moyen de différentes technologies d'accès (dégrouper, boucle locale radio), engendre de fortes incertitudes sur l'évolution du marché à moyen terme.

Au cours de la période d'observation, les centres d'intérêts de la cellule de veille ont été multiples. Au total, 31 thèmes ont été évoqués. Leur traitement peut s'étaler sur l'ensemble de la période d'observation (parts de marché, présélection, éléments du marketing mix des concurrents) ou sur une période plus courte lorsque le thème est de moindre importance (tarifs locaux, études de contrats, par exemple). Enfin, durant les quatre premiers mois 2000, le groupe a participé à l'élaboration du plan stratégique de la division, dans le cadre du processus de planification stratégique de l'entreprise.

Les activités quotidiennes des membres de la cellule de veille sont variées mais rythmées par des événements réguliers. Ainsi, tous les lundis, une réunion interne appelée « réunion d'équipe », d'une durée d'environ 3 heures, permet de faire le point sur les événements de la semaine précédente, de transmettre des informations et de coordonner les tâches des membres du groupe. D'autres réunions informelles permettent des ajustements au jour le jour. Les mardis sont programmées des réunions externes auxquelles les membres du groupe assistent individuellement. Ces réunions permettent de recueillir des informations sur l'actualité de l'entreprise et des données auprès de sources externes. Une fois par mois environ, certains membres du groupe participent à un groupe de travail réunissant les cellules de veille des différentes divisions de l'entreprise et cherchant à évaluer la dangerosité des concurrents présents sur leurs segments de marché respectifs. Ils assistent aussi à des restitutions d'études commanditées par l'entreprise.

Les seules diffusions régulières sont un Journal de la Concurrence à parution mensuelle et un suivi des tarifs. Les autres font suite à des demandes des clients internes ou des partenaires de la cellule de veille⁵, ou sont effectuées lorsque cette dernière a terminé un travail approfondi sur un thème particulier⁶, ou encore sont programmées à la demande des clients⁷. La participation de la cellule de veille à des groupes de travail est cependant aussi bien un moyen de diffuser des interprétations de l'environnement concurrentiel que de recueillir de nouvelles données.

La cellule de veille est donc en relation avec de nombreux autres groupes organisationnels. Ces derniers lui servent de sources de données internes. Deux types de groupes peuvent être distingués : les services fonctionnels et les autres cellules de veille de l'entreprise. En effet,

⁵ Par exemple, diffusion de fiches de synthèses internes sur les concurrents en avril 2000.

⁶ Par exemple, diffusion d'une synthèse sur les stratégies de distribution des concurrents en mai 2000.

⁷ Par exemple, une présentation orale sur la concurrence effectuée en février 2000.

l'organisation de la veille dans cette dernière est relativement complexe et s'articule selon trois niveaux : un réseau de veilleurs a été mis en place au sein des antennes régionales ; au siège, des cellules de veille sont rattachées aux divisions de l'entreprise et une à la direction générale ; enfin, un service a pour mission de centraliser les informations détenues par toutes les cellules de veille du groupe et de les mettre à la disposition des autres. Les périmètres d'activité des différentes cellules de veille rattachées au siège font l'objet de fréquentes discussions et le groupe que nous avons étudié passe beaucoup de temps à établir des stratégies d'accès aux informations détenues par les autres services.

2.2 DESIGN DE LA RECHERCHE

La perspective de la stratégie comme pratique (Whittington, 2003, 2006) s'intéresse à la manière dont les acteurs de la stratégie agissent et interagissent réellement. Trois éléments sont au cœur de cette approche : les acteurs, les pratiques et la praxis. Les acteurs possèdent un répertoire de pratiques issues de leurs expériences passées et de leur environnement (culture d'entreprise, outils...) sur lequel ils se reposent pour s'engager dans des activités (praxis). Ces dernières, en retour, amendent ou renforcent le répertoire de pratiques. Sur cette base, le tableau proposé par Whittington (2002) pour caractériser les champs de recherche en management stratégique (contenu, processus, pratique, cette dernière étant subdivisée en pratiques, praxis et acteur) nous permet de préciser notre design méthodologique.

Caractéristique	Contenu	Processus	Pratiques	Praxis	Acteurs
Unité d'analyse	Entreprises	Entreprises	Technologies	Activités	Individus
Focus	Stratégies	Processus	Concept / Outil	Discours / Action	Stratèges
Point de comparaison	Concurrents	Concurrents	Alternatives	Passé	Collègues
Questions	Quoi	Comment	Quoi	Comment	Qui
Variable à expliquer	Performance	Performance	Diffusion	Type	Succès
Méthodologie	Quantitative	Etude de cas	Quantitative	Ethnographie	Quantitative

Tableau 1 : types de recherches en management stratégique (Whittington, 2002)

Au sein de la praxis « diagnostic stratégique externe », nous étudions les activités quotidiennes d'une cellule de veille, comprises comme étant des unités de discours (documents, réunions...) ou d'action (écriture, préparation de réunion...). Nous cherchons à décrire l'architecture de ces dernières : lesquelles sont liées directement à la fabrication du diagnostic stratégique, lesquelles ne lui sont qu'indirectement liées et lesquelles enfin sont résiduelles. Une autre question est relative à leur répartition entre les membres de la cellule de veille.

Dès lors, et en adéquation avec le Tableau 1, notre recherche s'appuie sur une méthodologie de type ethnographique. Le niveau de détail auquel nous souhaitons parvenir et la nature inductive de notre recherche nécessitent en effet d'utiliser une méthodologie permettant d'accéder aux expériences et aux interprétations des acteurs sur le terrain, de manière à arriver à une compréhension la plus fine possible des activités qu'ils entreprennent. Une approche par étude de cas était donc la plus adaptée à notre objet de recherche (Yin, 1994). Les données obtenues ont ensuite été analysées au travers d'un codage émergent.

2.2.1 Recueil de données et statut du chercheur : une observation participante

Le recueil de données⁸ s'appuie sur une observation participante de deux jours et demi par semaine tout au long d'une période d'observation de six mois. Nous avons rejoint la cellule de veille en janvier 2000. Nous participions aux activités quotidiennes du groupe et ne les influençons que dans la limite d'une participation « normale » à la vie de la cellule de veille. Notre recherche initiale n'avait pas de visée transformative. Elle se situait donc bien dans le cadre d'une observation participante (Jorgensen, 1989). Notre influence en tant que chercheur sur le fonctionnement de l'objet d'observation était minimisée par le fait que les membres de la cellule de veille avaient rapidement oublié notre statut de chercheur pour ne percevoir que notre participation au groupe.

Ce statut nous avait permis de participer à toutes les réunions d'équipe hebdomadaires au cours de la période d'observation, ainsi qu'à la plupart des réunions de travail tant au sein qu'à l'extérieur du groupe, et d'avoir des commentaires pour celles auxquelles nous n'avions pas assisté. Ces réunions n'avaient pas fait l'objet d'enregistrement en raison des craintes au sujet de la confidentialité émises par les acteurs observés. Cependant, nous avons pris des notes sur l'ensemble des discussions, incluant aussi bien des verbatims que des commentaires sur les comportements non verbaux des participants. Notre installation à proximité des bureaux des membres de la cellule de veille avait facilité l'observation de leurs comportements au jour le jour et de compléter nos observations par des entretiens informels. Des notes étaient prises tout au long des journées d'observation quant aux événements observés, et retranscrites le soir même. La petite taille de la cellule de veille avait eu l'avantage de faciliter l'observation de leurs activités, ainsi que la reconstitution de leur emploi du temps à partir du recensement quasi exhaustif des interactions ayant lieu entre les membres du groupe. Notre statut nous avait également permis d'être mis systématiquement en

⁸ Nous rappelons que le recueil de données avait été effectué originellement pour une autre recherche (cf. note 3). Nous ne précisons ses modalités dans ce papier que pour permettre au lecteur une meilleure compréhension de la recherche.

copie des échanges d'e-mails et d'avoir accès à des dossiers plus anciens comprenant aussi bien des documents finalisés que des brouillons.

Au final, le recueil de données avait permis de constituer une base comprenant plus de 1000 pages de retranscriptions et de données secondaires. Des entretiens ponctuels au cours de la période d'observation et des entretiens plus longs à son issue avaient complété ce recueil.

2.2.2 Analyse des données

Les données recueillies au cours de cette observation ont été utilisées pour la recherche que nous présentons dans cette communication. Par triangulation des différents documents collectés, nous avons reconstitué l'emploi du temps quotidien des membres de la cellule de veille durant les six mois d'observation. Cette reconstitution a servi de base à un codage thématique qui laisse émerger les catégories (Miles et Huberman, 1994). Les catégories de codage ont ainsi été développées à partir de nos perceptions et de notre connaissance approfondie des données et du terrain de recherche. Nous les avons affinées au cours de l'analyse des résultats.

L'unité d'analyse est l'activité individuelle. Nous entendons par activité ce que les individus observés « *font* » (Orlikowski, 2002), c'est à dire leurs discours et leurs actions dans un laps de temps réduit. Par exemple, au cours d'une réunion d'équipe, nous avons codé les activités effectuées au cours de la réunion. Catégoriser les réunions internes (en particulier les réunions d'équipe hebdomadaire) sous la seule activité « travail collectif » ou « discussion collective » n'aurait pas été suffisamment précis, les réunions étant le lieu de plusieurs activités, comme répartir le travail des individus, les coordonner, transmettre des informations internes ou externes, institutionnelles ou non... Pour chaque activité, nous avons en outre noté la personne qui l'entreprenait ; si elle était entreprise de manière individuelle ou collective ; au sein du groupe ou en faisant intervenir des extérieurs ; et le thème auquel elle faisait référence (par exemple, le concurrent X ou le domaine de connaissance Y).

Le codage nous a permis d'obtenir 865 activités réparties en 34 catégories qui composent 9 pratiques des cellules de veille concurrentielles. Le Tableau 2 page suivante définit ces dernières. Enfin, une base de données a été créée afin de déterminer, pour chaque semaine d'observation et pour chaque type d'activité, le nombre de fois où cette dernière était entreprise par l'un des membres de la cellule de veille.

	Pratique	Activités	Contenu
1	Etablissement de structures d'attention	Priorité	Réflexion du groupe sur les parties de l'environnement concurrentiel auxquelles il faut s'intéresser
2		Objectif Individuel / collectif	Assignment d'objectifs individuels ou collectifs
3		Réception d'Objectif	Assignment d'objectifs au groupe par une personne extérieure
4		Réception de Demande	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		Stratégie	Etablissement d'une stratégie d'accès à une source
8		Spécification	Influence sur les sources lorsqu'existe une relation client / fournisseur
9		Négociation	Négociation de l'accès à certaines données
10		Demande	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	Destinataire	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	Diffusion	Diffusion Donnée / interprétation	Diffusion de documents contenant des interprétations ou des données sélectionnées
21	Organisation	Planification	Attribution d'une tâche spécifique à un membre du groupe
22		Préparation interaction externe	Préparation individuelle ou collective avant une interaction externe
23		Transmission info	Transmission interne d'une information
24		Etablissement de programmes d'actions	Etablissement d'un programme d'action pour le traitement d'un thème
25		Identification des attentes des clients	Réflexion sur les attentes des clients en terme de centres d'intérêts (thèmes) et de pertinence
26		Contrôle	Evaluation de la qualité des diffusions de la cellule de veille
27		Division du travail	Répartition pérenne des tâches au sein du groupe
28		Evaluation	Evaluation du fonctionnement du groupe
29	Gestion des informations institutionnelles	Réception externe	Participation à des réunions externes au cours desquelles des informations institutionnelles sont communiquées
30		Transmission interne	Transmission des informations précédentes au reste de la cellule de veille
31	Gestion des outils	Expression besoin	Expression d'un besoin d'outil (de gestion, de capitalisation des informations, de diffusion)
32		Création outil	Création d'un outil <i>ad hoc</i>
33		Enrichissement outil	Amélioration d'un outil utilisé par la cellule de veille
34		Evaluation outil	Evaluation d'un outil par la cellule de veille

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

3 RESULTATS

La Figure 1 et le Tableau 3 présentent la fréquence des activités de la cellule de veille concurrentielle, telles qu'elles ont été codées durant l'analyse de données. Les activités sont regroupées selon leur proximité avec le cœur de métier de la cellule de veille. Ainsi celles liées au recueil, à l'interprétation et à la diffusion (365 occurrences, soit 42%) sont spécialisées et directement liées à l'activité de veille concurrentielle. Celles concernant la gestion des sources, l'établissement de structures d'attention et la préparation des diffusions (262 occurrences, soit 30%) ne lui sont liées qu'indirectement et leur rattachement à des activités spécialisées ou de coordination peut être discuté. Les activités de d'organisation, de gestion des flux d'informations institutionnelles et de gestion des outils (238 occurrences, soit 28%) concernent le fonctionnement du groupe et notamment sa coordination.

Au vu du graphique, la cellule de veille consacre bien l'essentiel de son temps aux activités directement ou indirectement liées à la veille concurrentielle (72% du total des activités). Le recueil et l'interprétation sont les activités les plus fréquentes. Suivent les activités d'organisation et de gestion des sources, qui montrent l'importance de la coordination tant en interne qu'en externe.

Etablissement de structure d'attention	68	Gestion des sources	113
Définition des priorités	9	Sélection	3
Attribution d'objectifs par un client	4	Evaluation	34
Attribution d'objectifs internes	14	Stratégie	25
Réception d'une demande	41	Spécification	20
Recueil de données	149	Négociation	13
Réception de données	82	Demande	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
Transmission 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 : répartition des activités de la cellule de veille concurrentielle (en nombre d'occurrences)

Nombre total d'activités : 865

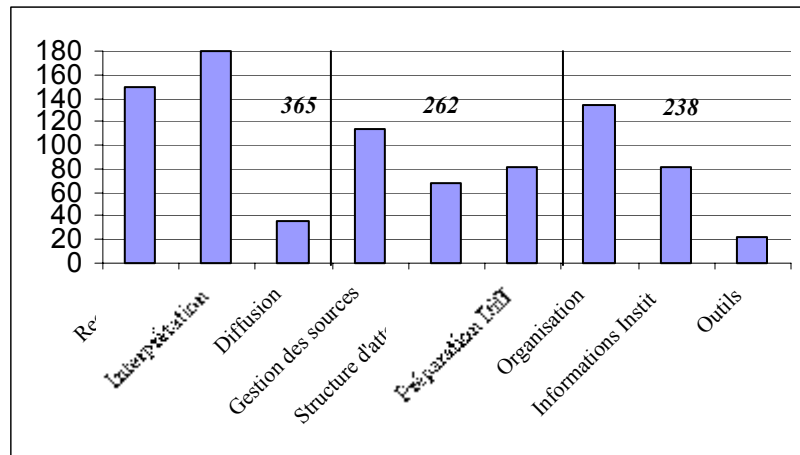


Figure 1 : répartition des activités selon les catégories de pratiques
Nombre total d'activités : 865

Dans les paragraphes suivants, nous expliquons la signification des 34 catégories d'activités construites au cours de l'analyse et fournissons pour chacune des extraits des données initiales. Nous analysons les raisons et les contextes qui poussent les individus de la cellule de veille observée à s'engager dans chacune des activités en mobilisant des recherches antérieures appartenant aussi bien au courant de la fabrique de la stratégie qu'à des familles de recherche antérieures, retrouvant ainsi le caractère intégratif de l'approche de la fabrique.

3.1 LES PRATIQUES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE EXTERNE

Au sens le plus restreint de ce qu'est une pratique stratégique (« *activités qui reposent sur des pratiques stratégiques particulières* », Jarzabkowski et al., 2007 : 8), le diagnostic stratégique externe repose sur trois pratiques : le recueil de données, son interprétation et la diffusion des éléments interprétés. Le rôle d'une cellule de veille est ainsi, en premier lieu, de rechercher et d'analyser des informations sur l'environnement concurrentiel (Ghoshal, 1988) ; et ce rôle tient une place importante dans le processus stratégique (Porter, 1980 ; Johnson, Scholes et Whittington, 2006). Nous avons bien retrouvé, dans notre analyse, des éléments montrant que la cellule de veille s'engage fréquemment dans des activités liées aux pratiques du recueil de données, de l'interprétation et de la diffusion des connaissances générées sur l'environnement concurrentiel.

3.1.1 Le recueil de données.

Les membres de la cellule de veille observée passent beaucoup de temps à recueillir des données. Ce recueil se fait aussi bien au travers de recherches personnelles et individuelles sur des supports électroniques ou papier qu'au travers d'interactions avec des personnes étrangères au groupe :

« Nicole a les info des sites [internes] et certaines infos que lui envoie X et qui ne paraissent pas dans la base. On connaît petit à petit les gens qui bougent le plus. Le

problème, c'est « qu'il faut partir à la pêche ». plutôt que demander quand quelque chose est sorti car on ne sait pas que ça sort » (réunion d'équipe, 21/02).

On retrouve la distinction habituelle entre sources internes et externes effectuée dans la littérature sur la veille concurrentielle (Walters et Priem, 1999)⁹. Le recours à ces deux types de source s'expliquent par l'appartenance du groupe à une grande entreprise qui dispose de ressources considérables à allouer à la veille concurrentielle et par le fait qu'il perçoit une forte incertitude dans son environnement concurrentiel (Boyd et Fulk, 1996).

Le verbatim présenté montre également une distinction entre le **recueil** (« *Nicole a les infos des sites* ») et la **recherche** (« *il faut partir à la pêche* ») de données. Les recueils se font majoritairement par réception et consultation d'e-mails, ou encore par la participation à des réunions d'informations, quand les recherches nécessitent plutôt des appels téléphoniques ou des rencontres informelles au cours desquelles sont formulées les demandes.

3.1.2 L'interprétation des données recueillies

L'interprétation sert à la compréhension d'une situation, à son explication (attribution de causes aux événements et remplacement des ces derniers dans une suite logique et temporelle), ou encore à la prédiction d'événements futurs prenant place dans la suite logique ainsi définie (Richard, 1995). Elle consiste à replacer les données dans des schémas préexistants (Goleman, 1985) qui permettent de les catégoriser, de leur assigner des probabilités, de les supprimer ou de déterminer des données manquantes (Taylor et Crocker, 1981). Ces schémas, sont renforcés, amendés ou abandonnés durant les interprétations successives qu'effectuent un ou plusieurs individus.

Au sein d'une cellule de veille concurrentielle, on peut distinguer différents types d'activités permettant l'interprétation des données recueillies (Belmondo, 2002). Un membre du groupe peut réfléchir de son côté sur un thème particulier (**Réflexion Individuelle**) et utiliser les données pour générer des représentations qui, si elles sont retenues comme valides, seront mémorisées et éventuellement diffusées. Les membres du groupe font ainsi souvent référence au temps passé dans leur bureau, « un crayon à la main », à compiler des données et à réfléchir à leur sens.

Ces activités individuelles sont difficiles à observer car elles ont lieu lorsque les individus sont seuls dans leur bureau. Cependant, elles laissent des traces : le travail est évoqué au cours

⁹ Les sources externes comprennent les publications spécialisées, la presse, le contact avec les clients, les fournisseurs et les dirigeants d'autres entreprises, ainsi que la participation à des conférences ou séminaires ; les sources internes apparaissent sous la forme de mémos rédigés par d'autres services de l'organisation, de rapports ou d'états produits par les systèmes d'informations organisationnels et de contacts directs avec d'autres membres de l'organisation – dirigeants ou non.

de réunions d'équipe ; des documents créés durant ces séances de travail individuels sont ensuite partagés avec le reste du groupe.

Les activités liées à l'interprétation peuvent également avoir lieu durant des interactions collectives au cours desquelles certains membres de la cellule de veille discutent des interprétations possibles pour un ensemble de données. Ces interactions peuvent être informelles et courtes (**Discussion Collective**), comme celles engagées au cours des réunions d'équipe hebdomadaires. Elles peuvent également prendre la forme de réunions informelles dans les bureaux des uns ou des autres, ou sur des sites particuliers (distributeurs, locaux techniques...).

L'activité **Travail Collectif** renvoie à des moments au cours desquels les membres de la cellule de veille concurrentielle se réunissent pour approfondir des interprétations portant sur un domaine spécifié à l'avance. Une plage définie de l'emploi du temps est dévolue à l'interprétation d'un thème particulier. Le terme « *brainstorming* » est utilisé par les acteurs du terrain pour faire référence à ces séances. Ces dernières correspondent à ce que Jarzabkowski et Seidl (2006), appellent des « *épisodes stratégiques* » qui « *sont des séquences d'événements marqués par un début et une fin* » (Jarzabkowski et Seidl, 2006 : 10) et qui permettent « *aux membres organisationnels de se retirer des structures sociales et de communication établies qui rythment leur travail quotidien et de réfléchir sur elles* » (idem : 10). Ces séances jouent donc un rôle essentiel dans l'établissement du diagnostic stratégique et ponctuent généralement un long processus antérieur de maturation sur le thème traité.

Enfin, des activités au cours desquelles les membres du groupe revoient le travail d'autres membres du groupe (**Revue**) peuvent également apparaître.

Des séquences de ces quatre types d'activités permettent la génération d'une interprétation / représentation collective qui peut ensuite être diffusée au nom de la cellule de veille vers ses clients internes (Belmondo, 2002) ou réutilisée ultérieurement. Ces séquences sont variées : des données peuvent n'être interprétées que collectivement, ou bien être interprétées dans un premier temps collectivement puis la charge de l'interprétation finale être laissée à un individu unique, les autres s'étant assurés du caractère partagé des suppositions qui guideront les interprétations ultérieures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Belmondo, 2003).

Par ailleurs, les activités d'interprétation peuvent s'appuyer sur des interactions d'un ou plusieurs membres du groupe avec des individus extérieurs à ce dernier (**Interaction Externe**). Ces interactions peuvent être rendues nécessaires par la difficulté d'interpréter les documents recueillis lorsqu'ils contiennent des informations fortement spécifiques (Choudhury et Sampler, 1997 ; Belmondo, 2002). Elles prennent différentes formes. Les plus

fréquentes consistent en des réunions régulières au sein de groupes de travail déjà constitués (par exemple, la participation à la planification stratégique ; ou encore la participation à un groupe transversal d'évaluation des risques liés à des concurrents particuliers). Des réunions ponctuelles peuvent également être mises en place de manière officielle ou officieuse. Dans le dernier cas, elles reposent sur des rencontres et des relations informelles de longue durée. Des visites sur des locaux particuliers ou des « enquêtes terrain » constituent également un moyen intéressant de créer ponctuellement du sens.

3.1.3 La diffusion d'informations sur l'environnement concurrentiel

Sur le terrain de recherche observé, les **diffusions** sont assurées essentiellement par l'envoi de documents, de manière récurrente ou ponctuelle, et par des présentations orales devant les clients organisationnels de la cellule de veille. Elles sont généralement précédées d'activités liées à leur préparation, tant en termes de forme que de contenu. La pratique de la préparation des documents à diffuser est importante car les diffusions sont l'élément essentiel par lequel la cellule de veille assure sa visibilité au sein de son organisation.

3.2 LES PRATIQUES AFFECTANT LE DIAGNOSTIC EXTERNE

3.2.1 Préparation des diffusions

Le groupe consacre donc du temps et des efforts à préparer ses diffusions, aussi bien de manière individuelle que lors de discussions collectives, généralement en réunion d'équipe. Ces préparations sont des moyens d'assurer la réputation de la cellule de veille. En effet, les connaissances de cette dernière sont diffusées à divers clients internes. Pour que ceux-ci leur accordent de l'attention, il faut que la cellule de veille ait acquis auprès d'eux une réputation suffisante (Hansen et Haas, 2001). Cette réputation provient de la qualité et de la pertinence des diffusions précédentes (Hayward et Boeker, 1998). La cellule de veille doit donc réfléchir au contenu de ses diffusions, tant en terme de sélection des données qu'en terme d'amendement ou d'enrichissement des interprétations générées (**Préparation Contenu**). D'autre part, une forte proportion de rhétorique influençant la fabrique de la stratégie, la mise en forme de l'information est importante (Eccles et Nohria, 1992). Dès lors, le choix du format de diffusion (courbe ou tableau) et la mise en forme des documents font partie des activités habituelles de la cellule de veille (**Préparation Mise en forme**).

Les problèmes de rétention de l'information induits par les stratégies des acteurs organisationnels aboutissent fréquemment à des relations de donnant-donnant entre la cellule de veille et ses sources internes. Les sources doivent donc être destinataires de certaines diffusions. De nombreuses réflexions sont ainsi menées par la cellule de veille sur qui doit être inclus ou non dans les listes de diffusion (**Réflexion sur les listes de destinataires**).

3.2.2 La gestion des sources de données

Les sources de données que peuvent consulter les cellules de veille concurrentielles, ou de manière générale toute personne cherchant à faire sens de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, sont nombreuses (Mintzberg, 1984 ; Vandebosch et Huff, 1997). Des ressources limitées en temps et en attention restreignent cependant leur utilisation (El Sawy, 1985). L'accessibilité de la source est nécessaire mais non suffisante : la qualité perçue des informations diffusées (Choo, Detlor et Turnbull, 1998 ; Choo, 1999) et la proximité cognitive avec le destinataire (Nisbett et Ross, 1980) jouent également un rôle. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que la cellule de veille observée s'engage fréquemment dans des activités liées à l'évaluation des sources dont elle dispose. Ainsi, les membres du groupe évaluent, aussi bien individuellement que collectivement, la qualité des sources auxquels ils ont accès (**Evaluation Source**) ; et ils en retiennent certaines au détriment d'autres (**Sélection Source**).

Ces sélections varient dans le temps et dépendent du but recherché. Par exemple, les membres du groupe ont fréquemment recours à des sources personnelles, plutôt qu'impersonnelles¹⁰. Les sources impersonnelles sont sollicitées pour des points de détail (cas d'Internet) ou pour avoir accès à des visions très globales (participation à des conférences généralistes). Le recours fréquent à des sources personnelles s'explique par le fait que la proximité de la source avec le veilleur lui permet de faire plus facilement et plus rapidement sens d'événements ambigus (Szulanski, 1996).

Néanmoins, l'accès aux sources de données est tributaire des jeux organisationnels, notamment des jeux politiques de rétention d'information (Crozier et Friedberg, 1977). Il nécessite donc l'élaboration de stratégies particulières pour négocier l'accès à la source (**Etablissement d'une stratégie**). Ces stratégies vont de la soumission

(« Peut-être peut-on simplement leur dire que c'est une relation à un sens, que l'on est dépendant d'eux et qu'après tout, c'est leur travail, de remonter des informations », Claire, réunion d'équipe, 21/02),

à l'échange stricto sensu de documents

(« Nicole a vu ce matin deux filles de la communication à qui elle a donné tous les documents qu'elle avait sur le Hors Média. C'est apparemment une question qui préoccupe la communication. En échange, elles lui passent les publicités des concurrents qu'ils surveillent de leur côté », journée du 21/02),

¹⁰ D'après Peters et Brush (1996), les sources personnelles, internes ou externes, sont atteintes par l'intermédiaire de contacts directs avec des amis, des membres de la famille ou des collègues proches; les sources impersonnelles se présentent plutôt sous la forme de rapports formels, presse, rapports des systèmes d'information de l'entreprise, publications spécialisées...

ou de bons procédés

(« avant, je travaillais beaucoup avec [XX] car je m'entendais bien avec elle. [...] elle m'envoyait ce qu'elle avait fait et je rajoutais des trucs et vice versa »), Nicole, 19/04).

L'établissement de liens personnels fait ainsi partie intégrante de ces stratégies. Ils sont créés de manière informelle via la participation à des séminaires au sein de l'entreprise.

La mise en œuvre de ces stratégies permettent ainsi de négocier l'accès à certaines données (**Négociation**) et de préciser ponctuellement les besoins de la cellule de veille (**Demande**). Lorsqu'il existe une relation client/fournisseur entre le groupe observé et la source (alors généralement externe), l'évolution des données issues de la source passe plutôt par une modification des spécifications du contrat initial (**Spécification**).

3.2.3 Etablissement de structures d'attention

La gestion des sources dépend évidemment pour beaucoup du type d'informations qu'elles permettent d'obtenir. La cellule de veille oriente ses recherches en fonction des objectifs (**Réception d'objectifs**) ou des demandes ponctuelles (**Réception de demande**) qu'elle reçoit de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Les objectifs sont attribués lors de rencontres formelles du responsable du groupe avec ces derniers qui sont généralement suivies par la diffusion d'un compte-rendu à l'ensemble du groupe. Les demandes sont reçues de manière plus informelle, par l'intermédiaire d'e-mails, de conversations téléphoniques ou de discussions à l'issue de réunions. Elles forment le point de départ de discussions collectives dont l'objectif est de détailler les priorités du groupe (**Priorité**).

Les réceptions d'objectifs et les discussions des priorités qui les suivent contribuent à établir des structures d'attention (Simon, 1947 ; Cyert et March, 1963) qui vont guider les allocations d'attention ultérieures effectués par la cellule de veille. Les structures d'attention sont en effet déterminées par les schémas d'interprétation que possèdent les individus mais également par la position organisationnelle du groupe et par les objectifs qui lui sont fixés. Une partie des structures d'attention est donc explicite, et résulte d'une pratique : la sélection des thèmes stratégiques. Cette dernière repose notamment sur les activités d'établissement de priorité, de réception d'objectif et/ou de demandes, commentées dans les paragraphes précédents.

Les structures d'attention collectives (car propres au groupe) influencent ensuite les structures d'attention individuelles des membres de la cellule de veille au travers de l'assignation d'objectifs individuels ou collectifs au sein du groupe (**Objectif Individuel / Collectif**). Ces activités consistent à partager le travail généré par l'établissement d'une priorité entre un ou plusieurs membres du groupe, et suivent généralement les discussions liées à ce dernier.

3.3 LES PRATIQUES DE COORDINATION DU GROUPE

Les activités spécialisées dans la veille concurrentielle sont concomitantes à des activités plus générales de coordination au sens large (Mintzberg, 1984). On a vu que parmi ces dernières figuraient des activités impactant directement les activités spécialisées et contribuant également à l'organisation du groupe. Le codage émergent des activités du groupe a montré que les membres de ce dernier s'engagent dans des activités de coordination et de division du travail, qui cependant n'ont pas vocation à organiser le groupe de manière pérenne. Ainsi, tout un ensemble d'activités permettent de différencier les rôles et d'attribuer des tâches différentes aux membres de la cellule de veille, alors que peu d'activités sont consacrées à la formalisation d'un mode de fonctionnement à plus long terme.

3.3.1 *Organisation*

Les activités d'organisation les plus fréquentes sont celles qui permettent au groupe de se partager le travail et de se coordonner. Une discussion collective d'interprétation ou portant sur la gestion des sources ou des priorités est ainsi fréquemment suivie par des attributions ponctuelles de tâches spécifiques (**Planification**) ou par l'établissement d'objectifs individuels ou collectifs. Cette différenciation des tâches de chacun nécessite en corollaire des actions d'ajustement qui se traduisent le plus souvent par des échanges d'informations (**Transmission Info**).

Au cours de la période d'observation, les attributions ponctuelles de tâches et des discussions sur les rôles de chacun ont parfois abouti à la formalisation de ces derniers (**Division du travail**). Cependant, cette formalisation a été progressive, peu précise, et a fait l'objet de peu d'activités. Dès lors, le traitement de certains thèmes complexes et faisant appel aux compétences de plusieurs des membres de la cellule de veille ont nécessité de la part de ces derniers l'établissement de méthodologies ad hoc de résolution de problème traité (**Etablissement d'un programme d'action**).

Enfin, la cellule de veille a besoin de se coordonner avec d'autres groupes au sein de son organisation. Les enjeux liés aux interactions externes en termes de recueil de données et de qualité des interprétations générées les poussent alors à discuter fréquemment entre eux de la manière dont ils vont aborder leurs interlocuteurs (**Préparation à une interaction externe**).

La coordination se fait également au travers de retours sur les productions de chacun, qu'ils soient issus de commentaires internes (**Evaluation**) ou de la part de ses clients (**Contrôle**). Les réflexions sur les attentes de ces derniers constituent également un moyen de coordonner les efforts du groupe (**Identification Attentes**).

3.3.2 Transmission d'informations institutionnelles

Une grande partie des réunions d'équipe sont consacrées à la transmission par le responsable de la cellule de veille d'informations reçues au cours des réunions à l'échelon hiérarchique supérieur. Ces informations ne sont pas nécessaires stricto sensu au travail de la cellule de veille ; mais elles permettent à ses membres de se tenir informés du contexte dans lequel ils évoluent. Dans une étude sur les activités des middle managers dans des entreprises de service, Ikävalko (2005) a repéré et analysé des pratiques semblables qu'elle a appelées « *pratiques institutionnalisées et faiblement couplées* ». Elle les définit comme des pratiques qui suivent des règles explicites et qui affectent marginalement les activités du groupe : par exemple, la participation à la restitution annuelle des résultats d'une entreprise.

3.3.3 Gestion des outils

Enfin, certaines activités sont consacrées à la création et la gestion d'outils facilitant la coordination des membres de la cellule de veille (**Expression d'un besoin, Création d'un outil, Enrichissement d'un outil, Evaluation d'un outil**). Ce sont des outils ad hoc créés individuellement ou collectivement pour répondre à un besoin particulier. Par exemple, en mai, une réflexion a été menée sur les listes de diffusion d'un document récurrent. Elle a abouti à la création de listes formelles de discussion.

4 REPARTITION DES ACTIVITES ET PRATIQUES DE LA CELLULE DE VEILLE

Lors de l'analyse, nous avons conservé les données relatives au caractère collectif ou individuel des activités entreprises et nous savons qui a effectué quelle activité. Ces données nous permettent de comprendre la construction des pratiques au sein de la cellule de veille.

4.1 ACTIVITES SPECIALISEES ET ACTIVITES D'ORGANISATION : UNE DISTINCTION ARBITRAIRE ?

Nous avons établi a priori une distinction entre les activités directement ou indirectement liées à la veille concurrentielle (activités spécialisées), et les activités d'organisation. Cependant, cette distinction reste arbitraire. Certaines activités spécialisées ne sont en effet entreprises que pour asseoir la réputation de la cellule de veille au sein de l'entreprise (par exemple, en participant au dépouillement d'appels d'offre pour des études internes, ce qui est normalement assuré par un autre service de l'entreprise) ou pour s'assurer l'accès à des sources de données particulières (par exemple, l'accès aux réseaux de veilleurs régionaux). La cellule de veille reçoit fréquemment des demandes de partenaires ou de sources. Ces demandes sont systématiquement prises en compte et font l'objet de réponses. Ceci permet d'assurer l'obtention de données selon une logique de donnant-donnant. Les réponses

conditionnent donc la qualité des données recueillies et, au final, la qualité des informations diffusées vers les clients du groupe.

A l'inverse, des activités d'organisation ont des objectifs clairement liés aux activités de veille. Par exemple, certaines codées Division du travail évoquaient largement la définition du périmètre d'activité de la cellule de veille vis à vis d'un autre service de l'entreprise. Ce travail de définition conditionne directement l'accès à la source potentielle de données que constitue ce dernier.

Il faut ainsi ne pas hésiter à retenir la définition la plus large de pratiques stratégiques (Johnson et al., 2003), le travail empirique montrant bien l'impact des activités d'organisation sur les activités spécialisées contribuant directement à l'élaboration du diagnostic stratégique. Ces pratiques d'organisation sont donc bien au cœur de la praxis « diagnostic stratégique ».

4.2 DES ACTIVITES DIFFERENCIEES SELON LES INDIVIDUS

De fait, peu d'activités semblent clairement différenciées (cf. Figure 2). Seules les diffusions sont assurées massivement par Claire et Nicole, avec une répartition entre elles selon la nature des diffusions. Ainsi Claire diffuse les analyses à forte valeur ajoutée, alors que Nicole est l'émettrice des diffusions moins élaborées, comme les alertes qui préviennent de l'occurrence d'un événement concurrentiel, le Journal mensuel qui les récapitule et les suivis des tarifs.

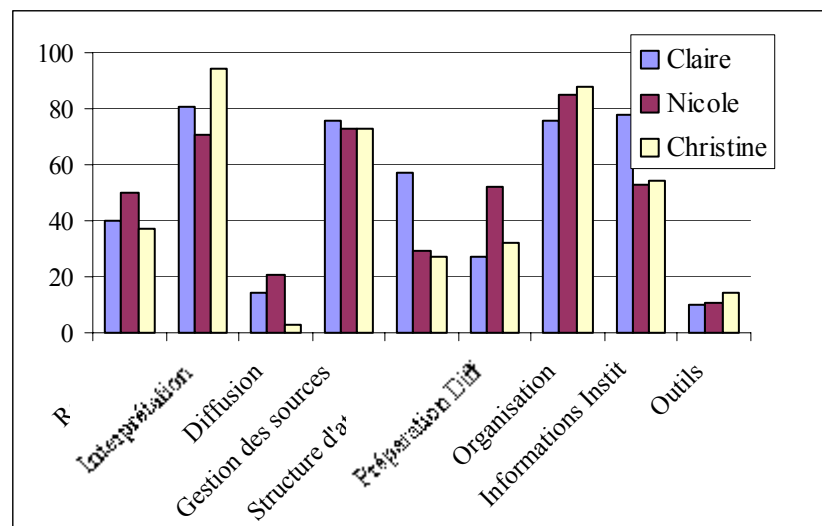


Figure 2 : nombre d'activités par catégorie et par individu

Les structures d'attention sont essentiellement établies par Claire, qui joue ici son rôle de responsable du groupe en relayant les objectifs assignés à la cellule de veille et en établissant les priorités. C'est elle également qui transmet au groupe les informations institutionnelles.

On retrouve ainsi dans les activités de Claire les trois types de rôles des cadres décrits par Mintzberg (1984) : rôle décisionnel (57 activités) en établissant les structures d'attention ; rôle informationnel (53 activités) en transmettant les informations institutionnelles, et enfin

rôle interpersonnel (25 activités), surtout en tant qu'« agent de liaison » avec le reste de l'entreprise (notamment les clients), au travers des diffusions et de la participation aux interactions externes.

Certaines activités cependant sont communes à tous les membres de la cellule de veille. Tous ont des activités de recueil, d'interprétation, de gestion des sources, d'organisation et de gestion des outils. Parmi ces activités, on a vu que celles relatives à l'organisation sont quasiment toutes collectives. Ce collectif regroupe l'ensemble des membres de la cellule de veille. On note cependant que Claire participe un peu moins que les autres aux activités d'organisation, ce qui montre qu'elle laisse une forte autonomie à ses subordonnés. De fait, elle intervient plutôt dans les activités d'organisation qui visent à formaliser les pratiques.

Les activités de recueil et d'interprétation sont elles beaucoup moins collectives. Pourtant, tous les membres du groupe sont concernés par ces dernières. Il n'y a donc pas spécialisation des individus sur telle ou telle activité. C'est l'analyse des thèmes liés aux activités qui permet de déceler une spécialisation des deux autres membres de la cellule de veille. Nicole s'occupe plus particulièrement du suivi des mix marketing des concurrents et des relations avec la cellule de veille qui coordonne les réseaux de veilleurs. Elle a donc logiquement la charge de la diffusion des alertes sur les mouvements concurrentiels. Christine est spécialisée dans l'analyse de l'évolution des parts de marché à partir des études effectuées sur la concurrence. Elle passe donc une grande partie de son temps à mettre en forme et à interpréter ces études, ce que souligne le grand nombre d'activités d'interprétation qui la caractérise.

4.2.1 Un socle de pratiques et de connaissances communes comme cadre guidant les activités

Certaines activités, cependant, sont communes et partagent les mêmes objectifs. Ainsi, le temps considérable consacré à la lecture des mails et aux réponses à leur apporter. Egalement, et de manière plus contre intuitive, le temps consacré au recueil des mêmes informations : les mêmes sites Web sont explorés, les mêmes journaux spécialisés sont lus, des données d'actualité sont recueillies et diffusées « pour information » au reste du groupe alors qu'elles auraient pu être conservées par une seule et diffusées dans une synthèse ultérieure.

Ainsi, le groupe trouve important que chacun de ses membres possède une base commune de connaissances. Ceci explique que plusieurs personnes (en général, deux sur quatre) participent aux mêmes réunions : 12 interactions externes sur 23 et 6 préparations sur 9 sont collectives. Cette redondance est due à la fois à des raisons liées au fonctionnement interne du groupe (une base commune de connaissances sur l'environnement concurrentiel facilite la compréhension mutuelle) et à des raisons liées à la réputation de la cellule de veille vis à vis

du reste de l'entreprise. Chacun de ses membres représente le groupe et, à ce titre, doit consacrer une portion importante de son temps à connaître les bases de la concurrence et ce que font les autres membres de la cellule de veille. C'est entre autre à cela que servent les « réunions d'équipe » hebdomadaires qui pourraient paraître superflues si l'on ne s'en tenait qu'à la taille restreinte du groupe, et qui pourtant permettent de s'assurer de l'exhaustivité de la connaissance des tâches des autres. Ces réunions jouent ainsi un rôle essentiel dans la coordination de l'ensemble.

Les pratiques collectives du groupe reposent ainsi sur un socle commun des connaissances qui naissent des interactions répétées des membres de la cellule de veille entre eux. La construction du diagnostic stratégique est donc bien un phénomène collectif, quand bien même les activités spécialisées qui s'y réfèrent sont entreprises en grande partie de manière individuelle. On assiste ainsi à un processus récursif au cours duquel les micro-actions, et notamment les interactions, répétées des individus créent un cadre de référence commun et des pratiques qui règlent ensuite leurs actions et leurs interactions.

4.2.2 La formalisation de pratiques émergentes plutôt que la mise en œuvre de routines formalisées

Ce phénomène se perçoit également au travers de la formalisation des activités entreprises par les membres du groupe. En effet, au cours de la période d'observation, on note une sous-représentation des activités formalisant le fonctionnement de la cellule de veille. Ainsi, les structures d'attention sont essentiellement établies par les réceptions ponctuelles de demande¹¹ au détriment de l'établissement de priorités et de l'attribution d'objectifs. Au sein des activités liées à la préparation des diffusions, les réflexions sur les destinataires sont sous-représentées¹². L'activité *sélection de source* n'apparaît que trois fois durant les six mois d'observation. Etant donnée notre méthodologie de recueil de données, cela pourrait être dû au fait que les sources sont sélectionnées de manière implicite par les membres de la cellule de veille. Cependant, on retrouverait ceci dans les évaluations des sources. Or celles-ci se cantonnent quasi exclusivement à la mise en avant de la difficulté à obtenir des données et s'achèvent rarement par une conclusion d'abandon. La cellule de veille semble ainsi être très peu restrictive en ce qui concerne les sources à consulter, ce qui explique d'ailleurs le nombre élevé d'activités de recueil. Enfin, au sein des activités de coordination, celles qui concernent la mise en place d'une division du travail pérenne (division du travail) sont parmi les plus rares et il existe peu de référence à un système de contrôle explicite.

¹¹ 41 occurrences sur un total de 68.

¹² 9 occurrences sur 81.

C'est donc la récurrence des activités quotidiennes des membres de la cellule de veille qui font émerger des pratiques, entendues ici dans un sens proche de routines comme des « *patterns répétés et reconnaissables d'actions interdépendantes* » (Ambrosini et al., 2007). Feldman et Pentland (2003) décomposent les routines en deux composant : l'aspect ostensif qui fait référence à leur structure et à leur compréhension ; et l'aspect performatif qui fait référence à la manière dont la routine est effectivement mise en œuvre « *en pratique* » (p. 101). L'observation minutieuse de la cellule de veille concurrentielle a ainsi permis d'analyser de manière précise l'aspect performatif des routines collectives qui se sont mises en place en son sein. Un recueil de données par seuls entretiens n'aurait permis d'accéder qu'à leur aspect ostensif et aurait masqué la construction émergente des pratiques au travers de la récurrence des activités.

5 CONCLUSION

Cette communication s'intéresse à ce que les cellules de veille concurrentielles « font » (Orlikowski, 2002) lorsqu'elles participent à l'établissement du diagnostic stratégique externe. Notre analyse montre que les activités dans lesquelles elles s'engagent sont nombreuses et variées. La latitude qui est laissée au groupe dans la définition de ses missions et dans son organisation permet d'observer une diversité des activités engagées plus grande que dans des groupes organisationnels où les rôles seraient plus strictement définis. L'analyse a ainsi permis d'identifier 34 catégories d'activités sur la période d'observation de janvier à juin 2000, réparties en 9 pratiques que l'on peut associer directement (activités de recueil, d'interprétation et de diffusion) ou indirectement (établissement de structures d'attention, gestion des sources et préparations de diffusions) à la fabrique du diagnostic stratégique externe, ou encore liées plutôt à la coordination du groupe mais *in fine* contribuant à la fabrique de la stratégie.

Ces résultats restent cependant à généraliser. La petite taille de la cellule de veille observée, si elle a facilité le recueil de données et a permis de garantir sa fiabilité, reste un obstacle aux généralisations qu'il est possible de faire. De plus, en raison du temps nécessaire au recueil des données, nous n'avons observé qu'une seule cellule de veille. Or il est probable que les activités s'articulent différemment selon les caractéristiques des entreprises accueillant les cellules de veille. Des éléments de contexte sont donc à prendre en compte, comme par exemple l'effet de la taille de l'entreprise, de la vivacité de la concurrence, de la localisation du groupe étudié au sein de son organisation (département fonctionnel, opérationnel ; direction générale...). L'étude de Paroutis et Pettigrew (2007) sur les activités de deux équipes stratégiques lors d'un processus stratégique fait néanmoins émerger des pratiques

similaires et redondantes : interprétation (« *reflecting* » dans leur recherche pour les activités d'interprétation ayant lieu au sein du groupe et « *collaborating* » pour celles ayant lieu entre groupes), préparation des diffusions (« *executing* »), diffusion (« *supporting* »), gestion des sources (« *shaping context* »). La similarité des catégories utilisées laisse penser que la taxonomie issue de cette recherche et une méthodologie plus légère d'étude de cas fondée sur des entretiens et des données secondaires pourraient être utilisées dans d'autres contextes et faciliteraient la généralisation des résultats obtenus.

Cette recherche contribue à la littérature sur la fabrique de la stratégie selon deux points. D'abord, elle propose une étude très fine des activités d'acteurs stratégiques peu étudiés dans les recherches passées. Si les activités des top- et des middle-managers, voire des consultants, sont de mieux en mieux connues grâce à des études empiriques (Samra-Fredericks, 2003), les cellules de veille concurrentielles n'ont pas fait l'objet jusqu'à présent d'investigations particulières. Pourtant, leur étude est intéressante à double titre : d'abord en tant qu'unités supports participant latéralement à des processus d'élaboration stratégique intervenant le long des lignes hiérarchiques classiques ; ensuite par leur appartenance, généralement, à de grandes entreprises privées, quand ce sont surtout des petites entreprises ou des entreprises du secteur public qui sont examinées dans la littérature sur la fabrique de la stratégie. Une contribution de cette recherche réside ainsi dans le fait qu'elle propose un répertoire de pratiques susceptible d'être réutilisé pour comprendre et analyser les actions et les interactions qui prennent place dans des groupes organisationnels fonctionnels de grandes entreprises. Elle apporte également une corroboration de la pertinence de la définition large (Johnson et al., 2003) du terme de « pratique stratégique » en montrant comment les pratiques de coordination impactent – directement ou non – les pratiques plus spécialisées dédiées à l'établissement du diagnostic stratégique.

Une autre contribution réside dans l'analyse du caractère individuel ou collectif des activités entreprises, et de leur formalisation. La répartition des activités individuelles ou collectives, au sein de la cellule de veille concurrentielle ou en interaction avec d'autres groupes organisationnels, et leur alternance au cours de la période d'observation montrent le caractère itératif de la construction des pratiques. Même si peu de formalisation a été observée, des cadres de références communs et une division du travail ont émergé des actions et interactions répétées des individus. Une analyse longitudinale effectuée sur une partie des données d'observation (Belmondo, 2003) a ainsi montré que les micro-actions et les interactions des individus contribuaient à modeler un contexte qui contraignait par la suite leurs activités.

Une étude longitudinale utilisant l'ensemble des données sur une période plus étendue permettrait d'affiner encore ses résultats, en comparant par exemple l'évolution des activités et des pratiques lors d'un changement de contexte ou encore selon les domaines concurrentiels abordés. Ces comparaisons permettraient de mieux comprendre l'émergence de pratiques par la récurrence des activités et d'investiguer plus en profondeur les interactions réciproques entre activités quotidiennes et pratiques constituées.

Enfin, il sera nécessaire, dans des études ultérieures, d'introduire des éléments de comparaison en termes de résultats stratégiques (Jarzabkowski, 2005), comme par exemple l'évaluation par les décideurs stratégiques des connaissances créées sur l'environnement concurrentiel. Nous pourrions ainsi mieux comprendre comment et pourquoi certains patterns d'activités repérés grâce à notre taxonomie conduisent ou non à des résultats stratégiques probants.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Ambrosini V., Bowman C. et Burton-Taylor S. 2007, "Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction", *Human Relations*. 60. 1 : 59-98
- Belmondo C., 2002, *La création de connaissances dans les groupes de travail. Le cas d'une cellule de veille concurrentielle*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine
- 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
- Boyd, B. K. & Fulk, J., 1996, "Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model", *Journal of Management*, 22 (1): 1-21
- Choo, C. W., Detlor, B. & Turnbull D., 1998, "A behavioral model of information seeking on the web: Preliminary results of a study of how managers and IT specialists use the web", *61th Annual Meeting of the American Society for Information Science*
- Choo, C.W. 1999, "The Art of Scanning the Environment", *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25(3): 21-24
- Choudhury, V. & Sampler, J. L. 1987, "Information specificity and environmental scanning: an economic perspective", *MIS Quarterly*, mars : 25-53
- Crozier, M., & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall
- Eccles, R., & Nohria, N. 1992, *Beyond the hype, rediscovering the essence of management*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- El Sawy, O. A. 1985, "Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line", *MIS Quarterly*, mars : 53-60
- Ghoshal, S. 1988, "Environmental Scanning in Korean Firms: Organizational Isomorphism in Action", *Journal of International Business Studies*, 19: 69-86
- Goleman, D. 1985, *Simple lies, vital truths: the psychology of self-deception*, Simon & Schuster
- Feldman M. et Pentland B. T., "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, 49: 94-118
- Golsorkhi D., 2006, « La fabrique de la stratégie. Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique », in Golsorkhi D. (Ed.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, pp. 9-26
- 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
- Hayward, M. L., & Boeker W. 1998, "Power and conflicts of interest in professional firms: Evidence from investment banking", *Administrative Science Quarterly*, 43: 1-22

- 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., 2005, *Strategy as practice: an activity-based view*. London: Sage
- Jarzabkowski P. et Seidl D., 2006, "Meetings as strategizing episodes in the becoming of organizational strategy", *Advanced Institute of Management (AIM) Working Paper n°037 - march*
- Jarzabkowski P., Balogun J. & Seidl D., 2007, "Strategizing: the challenges of a practice perspective", *Human Relations*, 60, 1: 5-27
- Johnson G., Melin L. & Whittington R., 2003, "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view?", *Journal of Management Studies*, 40, 1: 3-22
- Johnson, G., Scholes K., & Whittington R., 2005, *Stratégique*. Pearson Education
- Jorgensen D. L., 1989, *Participant observation: a methodology for human studies*. Sage
- Miles M. B. et Huberman A. M., 1991, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck
- Mintzberg, H., 1984, *Le manager au quotidien*, Editions d'Organisation
- Nisbett, R., & Ross, L., 1980, *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Nonaka, I., & 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. et Pettigrew A., 2007, « Strategizing in the multi-business firm : strategy teams at multiple levels over time », *Human Relations*. 60; 1: 99-135
- Richard, J.-F., 1995, *Les activités mentales. Comprendre, raisonner, trouver des solutions*, Paris : Armand Colin
- Peters, M., & Brush C. 1996. "Market Information Scanning Activities and Growth in New Ventures", *Journal of Business Research*, 36: 81-89
- Porter, M., 1980, *Competitive strategy*. Free Press
- Reckwitz, A., 2002, "Towards a theory of social practice: a development in cultural theorizing", *European Journal of Social Theory*, 5, 2: 243-263
- Samra-Fredericks D., 2003, "Strategizing as lived experience and strategist's everyday efforts to shape strategic direction", *Journal of Management Studies*. 40: 141-174
- Seidl D., Balogun J. et Jarzabkowski P., 2006, « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique. Remettre l'humain dans la recherche en stratégie », in Golsorkhi D. (Ed.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, pp. 1-7
- Senge, P.M., 1990, *The fifth discipline*, New York: Doubleday
- Simon, H. A., 1947, *Administrative behavior*, New York: McMillan
- Szulanski, G., 1996, "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17: 27-43
- Taylor, S. F., & Crocker J., 1981, "Schematic bases of social information processing", in E. Higgins, C. Herman, & M. Zanna (Eds.), *Social cognition, the Ontario symposium*, vol. 1: 89-134, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Vandenbosch, B., & Huff, S. L., 1997, "Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems", *MIS Quarterly*, 21 (1) : 81-107
- Walters, B. A., & Priem, R. L. 1999, "Business strategy and CEO intelligence acquisition", *Competitive Intelligence Review*, 10(2): 15-22.
- Whittington, R. 2002, "Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field", *Best Paper Proceedings, Academy of Management*, Denver
- Whittington, R. 2003, "The work of strategizing and organizing: for a practice perspective", *Strategic Organization*, 1 (1): 119-127
- Whittington R., 2006, "Completing the practice turn in strategy research", *Organization Studies*, 27, 5: 613-634
- Whittington R., 2007, "Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye", *Organization Studies*, 28, 10, pp. 1575-1586
- Yin R. K., 1994, *Case study research, design and method*, Sage. 2^{ème} édition