

Les systèmes de veille stratégique :
des systèmes pour “comprendre, c'est-à-dire pour faire” ?
Propositions pour une re-conception :
Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer.

Serge AMABILE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion - Habilité à diriger les recherches

Faculté d'Economie Appliquée- Université Paul Cézanne

Chercheur au CERGAM-GREPI

15 Allée Forbin - 13627 Aix-en-Provence Cedex

Tél. ligne directe : 04 42 96 80 05 - tél. standard (l'après-midi) : 04 42 96 12 31

Mail : serge.amabile@univ-cezanne.fr

Résumé

L'ingénierie des Systèmes d'information de veille stratégique (SIVS) se renouvelle depuis plusieurs années en s'exerçant à sa propre critique. En particulier, elle nous invite à concentrer notre attention sur la façon dont ces systèmes peuvent favoriser l'émergence de connaissances et l'adaptation au nouveau ou à l'imprévu. Nous proposons de poursuivre cet examen en montrant pourquoi il est pertinent d'intégrer lors de la conception des SIVS des processus d'organisation maintenant les acteurs en état d'éveil ou les incitant à échanger et à dialoguer.

INTRODUCTION

L'ingénierie des Systèmes d'Information de Veille Stratégique (SIVS) se renouvelle depuis plusieurs années en s'exerçant à sa propre critique tant théorique qu'expérimentale (Amabile et Caron-Fasan 2002). Reconnaisant la complexité des organisations humaines et de leurs comportements, ces recherches nous invitent, en particulier, à concentrer notre attention sur la façon dont les SIVS peuvent favoriser l'émergence de connaissances et l'adaptation au nouveau ou à l'imprévu.

Compte tenu de ce projet, la question de la participation durable et satisfaisante des acteurs aux activités de veille paraît incontournable. La considération de la dimension humaine des systèmes de veille semble d'autant plus pertinente que... de nombreux auteurs rappellent le manque de travaux faisant le lien entre la gestion de la motivation des acteurs et les systèmes de veille (Hannon, 1997 ; Simon et Kern, 2001). En outre, si l'on retient l'hypothèse de complexité, la **conception des systèmes de veille stratégique ne peut plus être associée à l'objectif d'une aide directe à la prise de décision mais plutôt à celui de l'aide à la compréhension, à l'intelligence des situations rencontrées, à celui de l'inscription des acteurs dans leur environnement.**

On se propose donc de poursuivre l'examen critique de la conception de ces systèmes en avançant les pistes de réflexion et d'action suivantes. D'une part, reconnaître les capacités d'interprétation des acteurs, conduit à accepter que la problématique du management de l'information dans les organisations recoupe, pour une large part, celle de la gestion des compétences et des capacités des acteurs. D'autre part, la mise en œuvre des systèmes de veille semble largement liée au développement de processus d'intéressement et d'incitation au management de l'information dans les entreprises. Ainsi, les organisations, leurs acteurs et les interactions qu'ils entretiennent étant perçus complexes, nous suggérons que les systèmes de veille gagnent à être conçus à travers des processus d'organisation éveillant, formant et incitant les acteurs à échanger, à dialoguer et à partager des informations.

1 SYSTEME, SYSTEME D'INFORMATION, SYSTEMES DE VEILLE

1.1 SUR LA NOTION DE SYSTEME

Pour définir la notion de système, Simon (2004), en plusieurs occasions, avancera la métaphore suivante (formulée sous forme de boutade plaisante) : « *donnez-moi un **projet**, survivez, et un **contexte**, le pôle Nord : je crois que je vous dessinerai leur interface par un ours blanc, sans en avoir jamais vu et sans rien savoir pourtant de son anatomie* »¹. Avec

¹ Les caractères gras ont été ajoutés par nous.

cette proposition, Simon suggéra de définir un système par l'interface conçue par le modélisateur entre le système représentant, “l'**environnement interne**”, et le système représenté, “l'**environnement externe**”, l'un et l'autre appartenant au même environnement. Le premier s'entend comme l'organisation élaborant et maintenant des projets - ou des buts - définissant les activités du système et le second comme le contexte dans lequel s'exercent ces activités (Le Moigne et Amabile 2006). Il est donc plausible d'entendre **l'activité d'un système comme une adaptation permanente, potentiellement complexe et réciproque**, entre l'environnement interne défini par ses projets et l'environnement externe représenté par le contexte.

Si l'on accepte le raisonnement ci-avant, **modéliser et concevoir des Systèmes d'information revient à rendre intelligibles des interactions entre un environnement interne et un environnement externe**, c'est-à-dire entre les projets (des acteurs, de l'entreprise, de ses services, etc.) et les contextes de l'organisation.

D'autres recherches (Rowe et Reix, 2002 ; Marciniak et Rowe, 2005) s'inscrivent dans cette perspective et mobilisent une définition construite avec des termes plus “opératoires”. Précisément, un système d'information peut être présenté comme un système d'interprétation développé par des acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires. Ces recherches précisent que les organisations et les entreprises ont en général plusieurs systèmes d'information qui sont autant d'**interfaces**, espaces de **rencontres** entre autant de **projets** et de **contextes**.

1.2 SUR LA NOTION DE VEILLE STRATEGIQUE

Compte tenu de l'argumentation précédente, définir la veille stratégique comme **un système informationnel, dont le but est de fournir** (Lesca, 2003), **d'analyser puis de diffuser des informations auprès des acteurs** d'une entreprise, revient à la considérer comme une pratique particulière du management de l'information dans les organisations. En cela, l'ingénierie des SIVS semble liée à celle des systèmes d'information.

Pour autant, quel est le projet des systèmes de veille ? L'environnement étant perçu complexe, l'ambition des SIVS ne peut être de prédire les états de l'organisation, ni - *a fortiori* - ceux de l'environnement mais plutôt de **produire des connaissances afin de « comprendre pour faire »** (Vico 1983). Autrement dit, ne faut-il pas considérer les SIVS comme des systèmes d'organisation des informations, des systèmes de soutiens aux échanges (formels, informels) et décision développement des interactions entre acteurs, c'est-à-dire des systèmes d'aide à l'intelligence et à la compréhension de l'environnement (Feldmann et March, p. 258) ?

Toutefois, avant de montrer (partie 3) que cette orientation interactionniste et organisationnelle de la conception des SIVS peut effectivement favoriser la constitution de nouvelles interprétations et informations dans les entreprises, il semble utile de préciser notre acception de l'information.

2 UNE INTERPRETATION EPISTEMOLOGIQUE DE L'INFORMATION

La qualité des données sur lesquelles s'exercent les raisonnements des acteurs dans les organisations est au moins aussi importante que la qualité formelle de ces raisonnements. Ces données ne sont jamais... données (Simon 2004) et les procédures plausibles dont nous disposons pour les (re-) présenter et les interpréter sont rarement uniques. Que l'on songe, par exemple, à la diversité et à la variabilité des données qu'il faut considérer pour évaluer les différentes formes de la performance d'une entreprise (Gauzente 2000). Rien ne va de soi, rappelait, déjà Bachelard (1934). Rien n'est donné, tout est construit... y compris les données. Et les données ne sont pas construites de façon erratique, mais en référence à quelques projets.

En outre, dans les organisations sociales **ce sont les acteurs qui construisent du sens aux sollicitations qu'ils peuvent et veulent bien percevoir** en fonction d'une part, de leur histoire et de leur trajectoire (Weick, 1995) et d'autre part, des interactions qu'ils entretiennent avec un environnement (en particulier, l'organisation) représenté comme multiple, riche en sollicitations (Avenier 1999) et contraignant (Hatchuel, 1999, March et Simon 1991). Il devient difficile de postuler que les signes donnent en eux-mêmes le savoir !

Ainsi, l'information, "véritable caméléon conceptuel" selon l'expression de von Foerster (1984), occupant une place centrale dans notre argumentation, le projet de cette partie est d'en préciser notre acception. S'il est difficile, voire présomptueux pour un article de chercher à retranscrire la pluralité des sens et des définitions que l'on peut lui attribuer, il semble possible, en concentrant notre champ d'étude à l'intersection des sciences de gestion et des sciences de l'information, de dégager les principales composantes qui caractérisent l'information organisationnelle.

2.1 L'ESCALE AFRICAINE DE SAINT-EXUPERY : L'INFORMATION COMME LA CONJUNCTION D'ACTEURS ET DE SIGNES DANS DES CONTEXTES

Les travaux de Simon et de Bateson sur l'information comme ceux de Crozier et Friedberg (1977) sur son asymétrie et les conflits d'intérêt pouvant en résulter ont participé aux recompositions de l'approche traditionnelle de la prise de décision. Les recherches de March (1994) invitent également à relativiser l'approche instrumentale de l'information en mettant en perspective **l'ambiguïté intrinsèque et nécessaire des relations information-décision**. Ainsi, la notion d'information s'éloigne de la conception d'un élément susceptible d'être

collecté et traité systématiquement, l'attention se recentre sur les conditions qui lui permettent de prendre sens, c'est-à-dire de son interprétation. Dès lors, essayons de comprendre comment les variations d'interprétation des informations se constituent.

« *Le vent tombe. Je songe. Un vent établi pour des mois, s'il tombe, dérange parfois tout le ciel [...]. 2 libellules cognent ma lampe [...]. J'ai reçu un **avertissement**. Le ciel ne m'a fait aucun signe mais 2 libellules m'ont parlé. Ces insectes me montrent qu'une tempête de sable est en marche [...]. C'est à peine si m'atteint son **faible soupir**. Je suis la **borne extrême** [...]. Ce qui me remplit de joie, c'est d'avoir compris à **demi-mot un langage secret**, d'avoir **flairé une trace** comme un primitif, en qui tout **l'avenir s'annonce par de faibles rumeurs**, d'avoir lu cette colère à des battements d'ailes ».*

Ce récit d'une "escale" africaine de Saint-Exupéry (1938) est le témoignage d'un homme, le reflet de connaissances permettant d'interpréter un battement d'ailes, c'est-à-dire un signe, comme un avertissement. La tempête, le ciel ne la désigne pas mais l'auteur la devine à demi-mots, à "demi-signes"! Il y a "décryptage", il y a interaction entre un phénomène et un homme. De ces interactions dans un contexte précis, "apparaît" du sens. Cette apparition se construit progressivement dans des allers et des retours entre les phénomènes perçus par un homme doté d'expériences, de mémoire, de projets, son état du moment, etc. De plus, si le vol d'un insecte ressemble à un signal banal dans une majorité de contextes, l'interprétation de Saint-Exupéry dans un coin du désert est tout autre : l'information n'existe pas... sans ce signe, elle n'existe pas non plus indépendamment de l'acteur, de son espace cognitif et du contexte de perception. Elle peut donc être tenue pour un **processus tâtonnant entre des signes et des acteurs, animés de projets, en interactions dans des contextes**. Cette définition rejoint la perspective dressée par Sutton (2001) qui évoque le caractère singulier et situé de la connaissance, vue comme une réponse adaptée à une situation précise. Ainsi, afin de progresser dans notre compréhension des processus de construction de sens, il convient de cerner plus finement les mécanismes de progression et de développement de ces tâtonnements, de ces interactions.

2.2 A LA FOIS UNE DEPENDANCE DE SENTIER ET UNE CO-PRODUCTION

Weick (1995, p. 100) évoque les activités de *sensemaking* dans lesquelles la construction de sens correspond à un processus d'invention par des individus en interaction avec leur environnement. Ces activités se déploient par la prise en compte de signes... au détriment d'autres stimuli. Starbuck et Milliken (1988) montrent, qu'en fonction d'une multitude d'éléments (expériences, fonctions occupées, projet personnel, etc.), un individu portera délibérément son attention sur certaines données plutôt qu'à d'autres. La gestion de son attention l'amène ainsi à privilégier certains éléments de l'environnement et, de fait, à

développer sa propre intelligence (singulière et située) des situations rencontrées. Lindenberg (2003) précisera ainsi que les individus construisent (et adaptent dans le temps) leurs propres cadres cognitifs dont dépendent les perceptions et les interprétations desdites situations. Ainsi, cette relation (dynamique et, potentiellement, complexe) entre la gestion de l'attention et les processus de compréhension ou de découverte de l'environnement met en perspective une **dépendance de sentier** dans nos processus de construction de sens.

Dans le même temps, notre capacité d'attention est dynamique (Camus, 1996). Des ruptures ou des sauts d'attention peuvent se produire et modifier la fonction sélective de notre attention. En particulier, les processus de création de sens ne sont pas indépendants des contextes dans lesquels ils se situent. C'est le cas de ceux rencontrés dans les organisations sociales, lieux de surprise, d'apprentissage, d'échange, de coopération et d'affrontement s'il en est. Autrement dit, l'information se construit au fil des interactions développées avec d'autres acteurs (Berger et Luckmann 1966). Elle peut donc être présentée comme un construit influencé (et certainement contraint) par des collectifs, c'est-à-dire une coproduction sociale. Dès lors, l'information peut, globalement et simultanément, être tenue pour "**notre invention**" (Watzlawick 1988) et une **co-invention sociale**.

Le projet des systèmes de veille étant de repérer le "nouveau", susceptible d'être indépendant de ce que l'on sait déjà et/ou de la culture de l'organisation, nous comprenons pourquoi les phénomènes de dépendance de sentier et la reconnaissance de l'organisation comme sources d'influence de la création de sens sont des éléments à considérer lors de leur conception.

2.3 LA RECONNAISSANCE DE DIFFERENCES POUVANT DESIGNER DES NOUVEAUTES

Ainsi, le réel perçu ou les qualités attribuées à l'environnement correspondent moins à des données préexistantes qu'à des créations/constructions subjectives et influencées. En ce sens, le phénomène de dépendance participe à la délimitation de nos raisonnements. Dans le même temps, le cheminement cognitif auquel il contribue nous permet de **reconnaître** - au sens où l'on reconnaît un ami lorsqu'on le croise -, c'est-à-dire d'**identifier les caractéristiques d'une nouvelle situation** en fonction d'accès à la mémoire, à nos expériences passées, etc. (Simon 1983 a, p. 26).

En outre, l'information vue comme cette capacité à reconnaître, n'implique pas une absence d'émergence de nouvelles significations. Au contraire, prétendre que l'information correspond à un processus de reconnaissance, c'est la définir comme "une différence qui crée une différence" (Bateson 1977) et/ou comme une propriété émergente de l'activité du cerveau (Varela 1996). En effet, pour une situation donnée, reconnaître, c'est, dans le même temps, repérer des tendances précédemment observées mais aussi, remarquer des variations que l'on

ne (re-)connaît pas ou que l'on sait pas instantanément décrypter. On remarque “quelque chose” que l'on caractérise de différent par rapport à ce que l'on connaissait ! L'information correspond alors à ce qui donne des (nouvelles) formes à nos pensées (Le Moigne 1990), à nos représentations, à nos images¹. Les processus humains d'interprétation semblent donc participer à des interactions entre d'une part, “redondance” et d'autre part, “nouveau”. Redondance, pour que l'information puisse prendre racine, puisse être reconnue, puisse prendre forme (in-former). Nouveauté, car l'information crée des différences, c'est-à-dire contribue à inférer d'autres informations, à transformer nos structures mentales, participant ainsi à l'interprétation du “nouveau”. Cette nouveauté peut alors être tenue pour un cas particulier de différence, celle que le système observant ne connaissait pas encore...

2.4 UN CONCEPT INTELLIGIBLE DANS LE TEMPS, UNE ORGANISATION EN RESEAU

Entre reconnaissances et émergences, d'interactions en tâtonnements, de reconnaissances en nouveautés, nos visions, nos perceptions, évoluent dans le temps. Ce processus peut être tenu pour un processus de capitalisation, d'apprentissage et d'ouverture vers de nouvelles connaissances. En reprenant l'image des processus décisionnels proposée par Simon (1980, p. 19), il devient possible de représenter l'information comme un engrenage d'engrenages que l'individu comprend et fait évoluer dans le temps en interactions avec des projets et des contextes.

Ces scénarios de transformation de différences en différences, peuvent être assimilés à une capacité à relier. Morin (1995) précise que la stratégie de la connaissance comporte une **stratégie de la reliance**. Varela (1996) suggère que le sens émerge en interactivité à travers les **réseaux de couplages et de résonances** qu'un individu façonne entre ses activités cognitives “internes” et ce qu'elles lui permettent d'interpréter comme étant son environnement “externe”.

Ainsi, l'environnement perçu correspond à une co-production et une “traduction”, parmi tant d'autres, des réalités du monde “extérieur” et qui nous donne l'illusion de l'objectivité de l'objet (Morin, 1990, p. 146). Dans les organisations sociales, se pose alors le problème des individus ou groupes d'individus, qui en construisant leurs propres représentations de l'environnement, se doivent d'accepter celles des autres et... donc une (éventuelle) remise en cause des leurs. Piaget (1970) parle d'un processus “d'ouverture des possibles” dans lequel les individus sont amenés à se poser des questions sur l'existence de leur réalité et la construction d'autres réalités, d'autres interprétations, d'autres connaissances. Le projet des

¹ Nous faisons ici allusion aux propos de K. Boulding (1956) : “*The meaning of a message is the change which it produces in the image*”.

activités de veille étant de participer au repérage du “nouveau” ou de faits annonciateurs de changements (souvent composés de données fragmentaires, erratiques, voire contradictoires), nous comprenons que le développement et la gestion de tels processus d’ouverture des possibles constituent une étape essentielle de la conception des SIVS.

3 ATTENTION, SYSTEME D’INFORMATION ET ORGANISATION

Les modifications permanentes des décisions d’action et l’extrême diversité des processus cognitifs, des projets, des contextes d’actions et de décisions, ne permettent que rarement une prédétermination suffisamment stable des informations à considérer : lors de la conception d’un système de veille, la prédétermination des seules informations utiles et nécessaires à la prise de décision d’actions efficaces paraît donc illusoire. En corollaire, on observe fréquemment dans les organisations que les décisions concernent la recherche d’informations non prédéterminées et tenues pourtant pour potentiellement pertinentes à telle ou telle prise de décision.

3.1 INFORMATION, RATIONALITE ET ATTENTION : UNE PERSPECTIVE INDIVIDUELLE

Le propos précédent ne doit pas être interprété comme une invitation à la surenchère ou à l’inflation informationnelle. En effet, compte tenu de la rationalité limitée des acteurs (Simon 1983 a), d’importants volumes d’informations peuvent disperser ou inhiber les capacités cognitives des décideurs (Feldmann et March, 1991, p. 260).

3.1.1 Rationalité limitée et visibilité de l’information organisationnelle

Feldmann et March (1991) soulignent ainsi que, dans les organisations, une grande partie des informations collectées par les acteurs a peu de rapport avec les décisions. D’une part, les informations sont autant collectées pour activer l’imagination, pour sonder l’environnement, que pour une utilisation immédiate dans un processus de décision. D’autre part, quelles que soient les informations disponibles lorsqu’une décision est envisagée, des compléments sont souvent demandés... pour ne jamais être utilisés ! L’observation précédente rejoint les résultats d’autres recherches menées dans des entreprises (Amabile 1999, p. 23) et soulignant que, souvent, des acteurs réclament des informations sans savoir que d’autres (parfois dans le même service !) les possèdent depuis longtemps. Ce phénomène organisationnel peut, entre autres raisons, provenir d’un défaut d’une connaissance réciproque des renseignements détenus par chacun. En d’autres termes, les acteurs sont confrontés au problème d’une **visibilité de l’information organisationnelle insuffisante**.

Le point précédent met en perspective un enjeu essentiel de l’ingénierie des systèmes de veille. D’une part, la gestion de situations décisionnelles peut requérir des informations possédées, peut-être de façon unique, par différents acteurs provenant de niveaux

hiérarchiques différents et/ou appartenant à des services distincts d'une organisation (Avenier 1999, Hamel et Prahalad 1990, p. 19). D'autre part, compte tenu de leur rationalité limitée, l'objet d'un système de veille ne peut être de forcer les acteurs à traiter des informations, voire à la consommer malgré eux. Le projet est plutôt de renforcer, dans l'organisation, son accessibilité et sa disponibilité en temps, en espace et en forme (Simon 1983 b). En ce sens, nous situons pourquoi les enjeux liés aux problématiques de la répartition de l'information, de sa visibilité et de sa communication au sein de l'organisation sont fondamentaux pour l'ingénierie des SI (Marciniak et Rowe, 2005, p. 9) et, par la même, pour les systèmes de veille. En d'autres termes, nous suggérons que ces derniers doivent supporter une **fonction d'aide au repérage et à la navigation de et dans l'information organisationnelle**.

3.1.2 *Attention, dépendance de sentier et gestion de l'information*

Cette fonction d'aide au repérage et à la navigation paraît d'autant plus importante si l'on considère le raisonnement suivant de Simon (1986, p. 560) : « *dans le passé, les organisations ont eu à faire face à la rareté de l'information [...]. Le problème des organisations, aujourd'hui, est de préserver l'attention humaine afin qu'elle ne se perde pas dans des informations triviales [...]. Nous avons à repenser nos organisations en termes de gestion de l'attention, dès lors que nous la tenons pour une ressource bien plus rare que l'information* ». Ainsi, Simon établit, un **lien entre la gestion de l'attention de l'acteur et sa gestion personnelle (sélection, création, etc.) de l'information**. Plus précisément, un acteur, confronté à une grande quantité d'informations, sera amené, en fonction d'une multitude d'éléments (expériences, poste et fonctions occupés, projet personnel, etc.), à partager ses capacités attentionnelles entre les différentes sollicitations qu'il perçoit dans son environnement. Ce faisant, il retient les informations qui lui paraissent intéressantes et en rejette d'autres, jugées trop éloignées de ses préoccupations du moment (Amabile, 1999 ; Belmondo, 2005 ; Starbuck et Milliken, 1988). En cela, il oriente sensiblement sa compréhension de l'environnement et donc les connaissances qu'il en infère. Il existe donc une relation dynamique et, potentiellement, complexe. Elle se situe entre la gestion de l'attention et les processus de compréhension de l'environnement et de création de connaissances. De nouveau, cette relation met en perspective une forme de dépendance de sentier lors de la construction de connaissances. En cela, elle situe un phénomène fondamental pour l'ingénierie des systèmes de veille dont le projet est de repérer des signes d'alerte précoce ou de reconnaître (au sens de Simon) des changements.

En effet, les conséquences de cette dépendance de sentier sont, pour différentes raisons, à considérer lors des processus de conception de ces systèmes. Ainsi, dans ses commentaires de la réédition de 1997 de *Administrative Behavior*, Simon rappelle que l'attention est

certainement la ressource cognitive dont l'être humain est le plus dépourvu. A ce titre, elle peut être présentée comme un véritable **goulot d'étranglement** (Simon, 1994) de nos activités informationnelles, goulot que nous gérons en privilégiant des réponses habituelles ou des routines familières (Demailly, 2004, p. 67). En d'autres termes, la capacité des individus à décrypter, à rendre intelligible les situations auxquelles ils sont confrontés est liée aux vécus et aux décryptages précédents (March et Olsen, 1991, p. 221 ; Arrow, 1976, p. 46). Cette forme de stabilité dans nos façons de procéder ou, plus précisément, dans les rapports des être humains à l'information peut constituer un problème lorsqu'il s'agit repérer du nouveau ! Le respect de cet objectif semble demander aux SIVS d'**intégrer une fonction d'éveil et de formation, voire d'éducation des acteurs** de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'amener ces derniers à s'ouvrir, à développer leur curiosité mais aussi à accepter des éléments qui ne sont pas forcément cohérents et congruents avec leurs cadres cognitifs habituels.

3.1.3 Rationalité limitée, apprentissage et créativité

Le point précédent met en perspective que si notre capacité d'attention est limitée, elle n'en demeure pas moins dynamique. En d'autres termes, nous savons (de façon plus ou moins autonome et spontanée) faire évoluer sa gestion et son allocation : en fonction de nos essais et erreurs, en nous inspirant des expériences d'autres acteurs ou en interagissant avec eux, nous nous adaptons à des changements environnementaux. Lindenberg (2003) précise ainsi que contrairement aux traits de personnalité ou de caractère (considérés comme stables dans le temps et ne pouvant être modifiés), nos cadres cognitifs (à l'origine de nos interprétations) peuvent être influencés. De fait, si les connaissances d'un individu sur son environnement sont limitées, ces limites présentent, dans le même temps, certains avantages, notamment parce que nous savons apprendre et que nous savons faire preuve d'une certaine **éducabilité** (Demailly, 2004, p. 68). Accepter les raisonnements précédents et ceux développés dans les sections précédentes, revient à légitimer la proposition suivante. **L'ingénierie des systèmes de veille est celle de la gestion des apprentissages, c'est-à-dire de la formation et de l'éducation des acteurs de l'organisation.** Elle est aussi celle du renforcement de la visibilité de l'information organisationnelle, celle qui contribue à créer des dispositifs permettant aux acteurs de repérer et d'avoir une connaissance de la carte informationnelle organisationnelle.

Toutefois, si ce sont les individus qui se souviennent et apprennent, ces derniers, en se situant dans des contextes organisationnels ou de groupes et réseaux spécifiques, s'appuient sur les rencontres, sur les interactions pour aller puiser dans des expériences du passé (Picq, 2005, p. 42). Nous comprenons alors que l'ingénierie des systèmes de veille doit s'intéresser à

l'action collective et organisée, c'est-à-dire aux formes d'invention et de conception collective.

3.2 INFORMATION, RATIONALITE ET ATTENTION : UNE PERSPECTIVE COLLECTIVE

Voilà un demi-siècle, March et Simon (1991, p. 151) précisait que chaque homme voyait une portion différente du monde et que cette différenciation n'était pas neutre. Elle se traduit par des variations notables dans les représentations d'une situation décisionnelle ou dans les façons de l'appréhender. Entre autres facteurs, ils expliquaient comment les organisations contribuaient à faire émerger des "foyers d'information et d'attention" différents d'un individu à l'autre. Précisément, un acteur ne pouvant appréhender simultanément qu'un nombre limité d'éléments, le fonctionnement d'une entreprise ne peut se concevoir que répartie entre plusieurs groupes de personnes, chacun ayant un ensemble, plus ou moins précis, de tâches à réaliser. Cette "organisation du travail" participe à l'orientation de notre attention. De même, cette répartition des tâches affecte inéluctablement les informations qui atteignent les différentes unités de l'entreprise et donc les acteurs y travaillant. **Les stimuli et les sollicitations environnementales sont "filtrés" par l'organisation avant même d'atteindre les organes de perception de ses acteurs.** March et Olsen (1991, p. 215) précisent alors qu'une **théorie de l'attention organisationnelle**, devait, à la fois, prendre en compte des éléments individuels, spécifiques à l'acteur, et les contraintes organisationnelles (hiérarchie, répartition des tâches, etc.). Ainsi, en mettant en perspective que les connaissances des acteurs ainsi que leur actualisation sont liées, pour partie, à certains choix d'organisation, ces recherches nous conduisent à deux propositions.

En premier lieu, les individus, doués de rationalité limitée, s'intéressent à des portions spécifiques d'un monde qu'ils perçoivent complexe et qu'ils interprètent de façon différenciée. Il semble donc pertinent de **faire porter les activités de veille stratégique par l'ensemble des acteurs de l'entreprise**. Sur ce point précis, nous rejoignons les suggestions de différentes réflexions concernant l'approche organisationnelle des systèmes de veille (Chalus-Sauvannet, 2006, p. 38). Hannon (1997, p. 415) précise ainsi que c'est l'entreprise dans son ensemble, et non pas uniquement certaines fonctions, services et/ou niveaux hiérarchiques, qui doit devenir plus alerte.

En second lieu, les recherches de March, Simon et Olsen mobilisées dans cette section, permettent de comprendre pourquoi la conception et la gestion d'un système de veille (système de gestion, de détection, de mise en circulation et d'actualisation des informations) est profondément liée à l'organisation et à sa capacité à s'adapter dans le temps. Toutefois, si elles suggèrent cette relation récursive "organisation-information", ces recherches n'évoquent pas les éléments (liés) suivants :

- Premièrement, elles ne détaillent pas les façons par lesquelles les acteurs, dans leurs contextes de travail, développent de nouvelles connaissances ou actualisent celles qu'ils détiennent déjà.
- Deuxièmement, elles ne précisent pas comme celles-ci se diffusent dans les structures de l'entreprise ou comme les acteurs les échangent. Or, une partie des activités des systèmes de veille d'une entreprise consiste à acquérir des informations sur des tendances et des événements en formation (Choo, 2001) ou, de façon plus opérationnelle, à réunir des connaissances concernant un problème stratégique actuel (Reix, 1991). Il semble donc important d'évoquer la circulation des informations dans l'organisation ainsi que les mécanismes de leur réactualisation.
- Enfin, il semble difficile de faire l'hypothèse que l'élargissement des activités de veille à l'ensemble des acteurs d'une entreprise ne pose pas de problèmes de coordination, de motivation, de gestion des conflits, etc (Simon et Kern, 2001, p. 59 ; Reix, 2006, p. 276). Plus généralement, depuis les travaux fondateurs de Crozier et Friedberg (1977), nous savons que les comportements coopératifs entre acteurs, à la base des échanges et du partage des informations, n'émergent pas de façon spontanée, systématique et pérenne dans les organisations.

Nous évoquerons ces points (circulation, construction/actualisation de la connaissance et mise en œuvre d'incitation pour soutenir la participation des acteurs aux activités de veille) dans les sections suivantes.

3.2.1 Principe de non-séparabilité "système de veille-organisation" : concevoir ces systèmes comme des systèmes d'organisation

Depuis les années 1990, un courant de recherche (Hatchuel 1998 ; Hatchuel 1999) porte son attention sur les processus collectifs de conception. En formulant une *théorie dynamique de l'action collective*, ces travaux permettent d'approfondir notre compréhension de la gestion dynamique des connaissances dans les organisations.

Les activités de conception présentent différentes similitudes avec celles de veille : les premières comme les secondes conduisent, par définition, à la réalisation ou à représentation de quelque chose dont on ne sait pas tout, tout au moins dans un premier temps. Elles ne peuvent pas s'appuyer sur un ensemble de connaissances stables détenu, a fortiori, par un acteur unique et se trouvent confrontée à un problème de renouvellement des connaissances.

Or, différents travaux (Brown et Duguid, 1991 ; Dibiaggio et Ferrary, 2003) montrent que les processus de construction de connaissances sont situés, interactifs et collectifs. Citant l'exemple des communautés de pratique, Cook et Brown (1999) explicitent comment les

acteurs développent leur capacité de compréhension et d'interprétation en partageant des expériences. Il devient possible de suggérer que la révision des connaissances des acteurs est liée aux rencontres, aux confrontations ou aux interactions pouvant se réaliser dans l'organisation. Ces opportunités d'échanges peuvent les amener à remettre en cause leur représentation ou à prendre du recul vis à vis de certaines situations.

A contrario, si les individus n'ont pas (ou peu) de possibilités de se rencontrer, d'échanger et d'interagir, l'évolution de leurs connaissances, leur compréhension de l'environnement, leurs capacités à apprendre et à s'adapter paraissent, pour le moins, bridées. Accepter l'idée selon laquelle les acteurs construisent une partie de leurs savoirs via les échanges qu'ils peuvent entretenir avec d'autres, revient à légitimer que **les transferts et les possibilités de révisions des connaissances sont liés au modèle d'interactions et de relations** dans lequel les acteurs se situent. Cette représentation de la notion de transferts et de transformations des connaissances dans les organisations conduit au principe de non-séparabilité "connaissances/rerelations" (Hatchuel 1998). Dans cette recherche, nous l'exprimerons comme le principe de **non-séparabilité entre le système de veille et l'organisation** : la construction et l'évolution de connaissances d'une part, la construction et l'évolution du système d'interactions développé par et dans l'organisation d'autre part, sont indissociables. Ce principe souligne le **conditionnement réciproque entre l'organisation (qui comprend le système de relations et d'interactions) et les connaissances produites et révisées**. Il met en perspective la **dynamique conjointe des connaissances et du système d'organisation** (Hatchuel, 1999) et donc l'importance des facteurs managériaux et organisationnels (Davenport et *al.*, 1998 ; Earl, 2001, p. 229) qui la soutiennent plus ou moins fortement et de façon plus ou moins explicite (Amabile et Guechtouli, 2008, p. 22-23 ; Maier, 1997, p. 198). Weick (1995) et Nonaka et Takeuchi (1995) précisent que ces processus de construction de connaissances sont soutenus par les interactions développées dans certains lieux et espaces organisationnels tels que les équipes projets, les groupes de réflexion, les cercles de qualité, etc. Le besoin d'interactions semble d'autant plus fort que le domaine concerné, à l'instar des systèmes de veille, ne repose pas sur des savoirs stables, matures, balisés et repérés dans l'entreprise ou répartis de façon homogène en son sein (Picq, 2005, p. 50).

Dans une large mesure, les éléments précédents ont été négligés par une proportion importante de recherches évoquant les activités de veille stratégique. Ainsi, si l'on accepte l'idée selon laquelle ces activités nécessitent, pour leur développement, une dynamique collective de transfert, d'échange et de révision des connaissances des acteurs de l'organisation, alors on accepte les points suivants. Dans un environnement perçu complexe, tissés de changements imprévisibles et, longtemps, imperceptibles, les **systèmes de veille**

doivent être pensés comme des systèmes de soutien aux interactions. La perspective est celle de l'enrichissement des représentations des acteurs. Plus généralement, la mise en œuvre des SIVS correspond à un processus de ré-organisation. Précisément, il ne s'agit pas de les accompagner avec des processus d'adaptation et de modification de l'organisation mais de **penser leur conception comme la mise en œuvre de multiples processus d'organisation** (modification, adaptation, re-configuration, etc.) afin de soutenir une dynamique collective de construction, de partage et transferts de connaissances.

3.2.2 Les systèmes de veille comme des systèmes d'aide au partage et au dialogue

Dans la perspective de repérer du "nouveau", l'un des enjeux associés aux systèmes de veille est d'amener les acteurs à s'intéresser aux représentations détenues par d'autres individus au prix, parfois, d'une adaptation ou d'une remise en cause de leurs propres représentations. Ce processus "d'ouverture des possibles" amène les individus à se poser des questions sur l'existence de leur réalité et la construction d'autres réalités. Il va donc au-delà de l'échange de connaissances ou du transfert d'informations à l'intérieur de l'organisation concernée.

C'est ce montrent des travaux concernant les processus d'innovation et/ou la gestion de projet. Burns et Stalker (1971), Tarondeau et Wright (1995), précisent que les projets d'innovation reposent sur une capacité à créer des interdépendances, des interactions récursives entre acteurs aux profils différents et aux appartenances multiples, internes ou externes à l'équipe et à l'organisation. En d'autres termes, il revient à l'organisation de favoriser le décroisement, en constituant des équipes volontairement hétérogènes et de favoriser la création de liens entre des acteurs ayant peu de contacts jusqu'alors (Amabile, 1999, 2006 ; Picq, 2005, p. 55). Il s'agit de développer des dispositifs organisationnels permettant aux informations et aux idées de circuler afin que les capacités de compréhension des acteurs puissent se confronter. Selon l'expression de Dibiaggio et Ferrary (2003, p. 115), le projet est de « transcender les frontières cognitives et organisationnelles » dans une perspective d'enrichissement des interprétations et de leur partage dans l'organisation. Concrètement, la constitution d'équipes hétérogènes, multi ou inter-fonctionnelles, etc., semble positivement jouer sur les informations ou les connaissances que les individus apportent à l'équipe tout en favorisant le traitement de ces dernières de différentes façons. En particulier, elle contribue au développement de réflexions plus approfondies et permet

d'enrichir le périmètre des perspectives considérées vis à vis des situations rencontrées (Dahlin¹ et *al.*, 2005, p. 1119).

Ainsi, en ce qui concerne les SIVS, il ne s'agit pas de substituer aux "visions du monde" des acteurs d'autres représentations. A l'instar des processus d'innovation ou des activités de recherche et de développement, le projet de ces systèmes recouvre plutôt les notions d'enrichissement, de dialogue organisationnel et de partage afin de participer à la constitution de nouvelles capacités d'interprétation (Watzlawick, 1988).

De fait, reconnaissant que l'imprévisibilité des environnements organisationnels requérant une telle ampleur ou richesse de la vision que la considération de la somme des informations détenues individuellement par les acteurs peut ne pas suffire, nous faisons la proposition suivante. La conception des SIVS doit accompagner les entreprises au-delà de la mobilisation des connaissances individuelles ou de la coordination des différents regards. Si ces systèmes participent à l'entretien d'une dynamique collective de transfert et d'échange des connaissances dans l'organisation, il semble judicieux de les **penser comme des systèmes d'aide à la confrontation, c'est-à-dire à la construction et au partage de représentations**. La perspective espérée est la mise en œuvre de "filtres intelligents collectifs" (au sens de Simon), c'est-à-dire des réseaux d'acteurs en interactions, acceptant de construire collectivement et de partager des connaissances, des réseaux potentiellement porteurs d'une cognition distribuée et de capacités de perception- interprétation différenciées.

3.2.3 *Concevoir les systèmes de veille : comprendre, accepter et participer à un projet*

Les sections précédentes nous ont permis de développer différents raisonnements. Une anecdote africaine et des travaux puisés dans différents champs des sciences sociales (Bateson, 1977 ; March et Simon, 1991 ; Sutton, 2001) soulignent le caractère singulier, interactif et situé de l'information et, par la même, l'importance de la dimension humaine des SIVS. Une participation irrégulière ou aléatoire, voire une perte de motivation des acteurs peut lourdement pénaliser leur fonctionnement (Chalus-Sauvannet, 2006, p. 38). Compte tenu de cela et de leur rationalité limitée, l'élargissement des activités de veille à l'ensemble des acteurs de l'entreprise semble opportun. Se pose alors le problème de leur coordination et de l'actualisation de leurs connaissances dont nous avons montré qu'il est lié au modèle d'interactions développé dans l'organisation. En particulier, un faible nombre d'occasion d'échanger joue en défaveur de la révision des connaissances des acteurs. Dans le même temps, l'augmentation des interactions entre les individus (ayant des projets différents, se

¹ Dahlin et *al.* précisent (nous y reviendrons dans la suite) que la création d'équipes hétérogènes ne va pas sans induire certaines difficultés portant, notamment, sur la capacité et la volonté des acteurs à

situant dans des départements fonctionnels développant des logiques opposées, etc.) est susceptible de générer des conflits. Plus largement, il est difficile de faire l'hypothèse que les comportements coopératifs entre acteurs, à la base des échanges et du partage des informations, émergent de façon spontanée, systématique et pérenne dans les organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; de Bandt, 1996, p. 201).

Différents questionnements sont donc à aborder : comment sensibiliser les individus au projet de veille de l'entreprise, comment soutenir leur participation à long terme aux échanges d'informations, quels sont les types d'incitations à mettre en place, etc. ? S'il s'agit de penser la ré-organisation de l'entreprise avec et par la mise en œuvre d'un SIVS, nous comprenons que ce processus doit intégrer une fonction d'incitation afin de jouer positivement sur la motivation de l'acteur.

Au cours des siècles, de multiples théories autour de la motivation des individus ont été développées et, au-delà de controverses passées, différents courants semblent actuellement chercher une certaine complémentarité. Ainsi, des modèles théoriques intégrateurs proposent un agencement cohérent de ces théories qui, *in fine*, se complètent sur des aspects essentiels (Roussel, 2001, p. 16).

S'inscrivant dans cette perspective intégrative, Amabile et *al.* (1993) s'intéressent à la motivation dans les milieux, à l'instar des processus de veille, créatifs et innovants et dans lesquels les acteurs doivent sortir des sentiers battus. La créativité et l'innovation étant respectivement définies comme la production d'idées nouvelles et comme leur mise en œuvre, nous mesurons la proximité avec les activités de veille. Cette dernière possède, en outre, une forte dimension volontariste. Il ne s'agit donc pas de contraindre les acteurs à consommer l'information malgré eux mais plutôt de les amener, de façon autonome, à s'intéresser à l'information, à sa circulation et à son partage dans l'organisation. Dans la perspective de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), cela revient à privilégier une motivation autorégulée. Ce type de motivation est propice à la créativité, à l'innovation, à une plus grande adaptabilité et flexibilité ainsi qu'à l'implication au travail (Amabile et *al.*, 1993).

La théorie de l'autodétermination postule que les êtres humains ont la volonté de s'autodéterminer afin de ressentir une cohérence interne et d'appartenir à une structure sociale. Cette volonté est elle-même guidée par la satisfaction des besoins de **compétences**, d'**autonomie** et de **relations sociales**. Le besoin de compétences s'exprime à travers la volonté de l'individu d'être efficace, de faire face aux défis qui le stimulent, d'atteindre des résultats espérés, de maîtriser son environnement et de le modifier comme il le souhaite. Le

s'approprier réellement les informations disponibles au sein d'un groupe.

besoin d'autonomie se traduit par la volonté de s'auto-organiser, d'avoir la possibilité de choisir, de se sentir initiateur de ses propres actions. Enfin, le besoin de relations sociales a trait au fait de construire des relations avec autrui basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque. Amabile *et al.* (1996, p. 1180) précisent alors que les responsables des différents niveaux hiérarchiques et fonctions de l'entreprise souhaitant encourager la créativité et l'innovation dans leurs organisations peuvent y arriver en prenant en compte les **caractéristiques personnelles et les compétences** de leurs collaborateurs ainsi que **l'environnement de travail** qu'ils leur créent. Les caractéristiques personnelles correspondent aux préférences de l'individu, à ses aspirations personnelles, à son mode de fonctionnement, à ses orientations motivationnelles, à ses traits de personnalité ou, encore, à son instinct (Amabile *et al.*, 1993). L'environnement de travail désigne la perception qu'à l'acteur de la nature de son emploi, les conditions et l'organisation du travail, la communication intra-organisationnelle, les dispositifs d'incitation développés, le système de rémunération, le style de management (basé sur le contrôle versus management participatif, voire délégitif) ou, encore, les valeurs et la culture d'entreprise.

Ainsi, dans la perspective dressée par la théorie de l'auto-détermination et des recherches développées par Amabile *et al.* (1993, 1996), nous considérons que la volonté d'un acteur de s'impliquer dans les activités de veille est liée à la satisfaction des besoins fondamentaux de compétences, d'autonomie et de relations sociales en relation avec ses caractéristiques personnelles d'une part, sa perception de son environnement de travail d'autre part. Il reste donc à préciser quels sont les processus d'organisation à mettre en œuvre afin d'amener les acteurs à coopérer, à échanger, à partager et à construire collectivement leur représentations.

En ce qui concerne l'environnement de travail, Chalus-Sauvannet (2006, p. 38) souligne qu'une « simple impulsion stratégique n'est pas suffisante pour aboutir à la permanence de ces pratiques qui, nous l'avons constaté, s'essouffent dans le temps. Des changements structurels et organisationnels sont souvent nécessaires. Cela passe par une intégration de la veille dans la formulation et la démultiplication de la stratégie sur l'ensemble des lignes hiérarchiques ». De façon pragmatique, Davenport *et al.* (1998) et Maier (1997) précisent que cela peut se traduire par une redéfinition des postes de travail, une modification des processus d'évaluation des salariés (afin de prendre en compte leur participation aux activités de veille), voire une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques de l'entreprise (pour favoriser les interactions entre acteurs).

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles de l'acteur, Amabile *et al.* (1996, 1165) souligne l'importance des facteurs organisationnels encourageants la créativité. Précisément, les responsables peuvent soutenir la prise de risque, pratiquer une évaluation juste et

constructive des idées nouvelles et proposer des récompenses de la créativité. Ces mesures semblent particulièrement pertinentes dans un contexte de veille dans lequel les acteurs doivent être créatifs et ne pas avoir peur de sortir des sentiers battus. Mbengue (2004, p. 21) précise ainsi qu'un soutien actif et visible de la direction générale est primordial : « il faut impérativement parvenir à établir un lien direct entre les savoirs et le résultat de l'entreprise en créant au besoin de nouvelles mesures de la performance. Il faut également établir un système de reconnaissance et de récompense du savoir ». Comme bon nombre d'activités dans l'entreprise, **la veille a besoin du soutien et de la considération des responsables pour se développer et, surtout, résister à "l'usure du temps"**.

Nous situons également l'importance des processus de formation de l'acteur, de sa responsabilisation et de la capacité de l'organisation à l'insérer dans des relations multiples ou à le faire interagir avec d'autres personnes de la structure concernées. Ces actions constituent autant de moyens permettant de satisfaire ses besoins de compétence, d'autonomie et de relations sociales. En cela, elles peuvent être présentées comme une incitation à une participation durable des acteurs aux processus de veille.

EN GUISE DE CONCLUSION : REPERES POUR LA CONCEPTION DES SYSTEMES DE VEILLE

Les éléments précédents nous permettent de formuler quatre propositions inter-reliées destinées à guider la conception des systèmes de veille stratégique.

Proposition n°1 : FORMER et EVEILLER

Nous avons évoqué que la conception des systèmes de veille répond à un objectif ambitieux : faciliter le repérage du nouveau, développer les capacités d'adaptation à l'inattendu ou, plus largement, aider à la compréhension et à l'intelligence des situations rencontrées. Si l'on souscrit à cela, un premier point paraît essentiel pour la conception des systèmes de veille, celui du développement des compétences propres des acteurs. En effet, suggérer qu'interpréter, c'est connaître, reconnaître et apprendre, conduit à accepter que la problématique du management de l'information dans les organisations recoupe, pour une large part, celle de la gestion des capacités et des connaissances des acteurs ainsi que du renouvellement, de la révision et de l'actualisation de ces dernières. Ainsi, dans une perspective individuelle, celle de l'acteur, nous suggérons que les processus de conception des SIVS gagnent à **intégrer des dispositifs organisationnels conçus pour maintenir les acteurs en état d'éveil, d'apprentissage et d'exploration, pour soutenir leur sensibilité et leur attention** à l'environnement et aux changements susceptibles (mais pas toujours prévisibles) de le marquer.

Toutefois, nous avons montré que les systèmes de veille doivent être conçus afin d'éviter de forcer les acteurs à consommer des informations malgré eux ou à se "noyer" dans celles-ci. L'objectif de cette proposition est donc double : définir des modes de gestion maintenant les acteurs en "éveil", en "état de curiosité", tout en facilitant le **repérage**, c'est-à-dire la **tracabilité**, la **visibilité** et l'**accessibilité** de l'information organisationnelle. Les SIVS ainsi conçus peuvent être tenus pour des instances, au moins à un niveau individuel, des systèmes de gestion de l'attention suggérés par Simon.

Nous pouvons citer différentes situations organisationnelles illustrant cette proposition. Ainsi, nous avons observé dans une grande entreprise d'un secteur industriel¹ que la **constitution de groupes hétérogènes de formation** (une proportion importante de participants provenant de services et/ou de niveaux hiérarchiques différents de l'entreprise) permettait aux acteurs concernés d'**identifier**, de **repérer** des connaissances détenues par d'autres participant. Potentiellement, ce repérage peut les amener à **explorer** des procédés nouveaux pour eux et donc, à s'approprier et/ou à développer de nouvelles connaissances. C'est en sens que nous tenons cette procédure d'organisation pour un dispositif d'éveil des acteurs.

D'autres recherches récentes relatent des exemples d'entreprises ayant développé de tels dispositifs d'organisation réunissant des acteurs issus de plusieurs départements ou fonctions et présentant des expériences, des formations ou des parcours différents. Gotteland et *al.* (2007, p. 43) précisent comment *Sony* fait successivement participer ses responsables à l'activité des départements marketing, production et finance et comment la société *Entremont* organise des séminaires inter-services et inter-hiérarchie. Ce faisant, ces entreprises cherchent à éduquer leurs acteurs, à élargir le spectre des perspectives considérées. L'objectif n'est de substituer les "visions" des acteurs par d'autres représentations du monde. Le projet est, au moins dans un premier temps, de leur faire savoir que d'autres points de vue existent, de les rendre visible afin, éventuellement, qu'ils puissent les explorer et s'ouvrir des nouvelles perspectives d'interprétation.

Proposition n°2 : **DIALOGUER et PARTAGER**

La perspective est collective, voire organisationnelle. En effet, nous avons vu que chaque homme, associé à un fragment de connaissance, voit et interprète une portion différente du monde. La question de l'**enrichissement des représentations individuelles** à des fins de repérage du nouveau et de développement des capacités d'adaptation à l'inattendu paraît donc profondément liée à l'ingénierie des systèmes de veille. Ainsi, il ne s'agit plus seulement, comme pour la proposition précédente, d'éveiller les acteurs à de nouvelles connaissances,

¹ Source : données personnelles de l'auteur.

d'en faciliter le repérage mais d'en soutenir les confrontations à des fins d'enrichissement. Ainsi, nous suggérons qu'il est pertinent d'**intégrer dans les systèmes de veille des dispositifs organisationnels qui, au-delà de leur diffusion, stimule les échanges et les confrontations des "différentes réalités" construites par des acteurs pouvant provenir de niveaux hiérarchiques, de fonctions et de réseaux différents.** Le projet est donc de **soutenir l'assimilation et l'enrichissement - pour un individu ou un groupe d'individus - des représentations individuelles.** Il s'agit d'agréger les sens donnés à des informations, non pas pour que les acteurs concernés croient à la même chose, cet objectif est invérifiable et donc... illusoire, mais tout au moins pour les coordonner et participer à l'émergence du nouveau. Comme pour la proposition précédente, le projet est de faire savoir aux acteurs où est l'information, qui la possède et d'en favoriser le repérage. Plus spécifiquement, il est aussi de les amener à se rencontrer "autrement" ce qui constitue l'une des étapes essentielles du partage et de la co-construction de connaissances.

Ainsi, pour reprendre l'exemple précédent concernant la constitution de groupes hétérogènes de formation, il est plausible de penser que les échanges initiés au sein de ces groupes d'acteurs favorisent la construction collective de représentations partagées. Ces dernières intègrent, dans une certaine mesure, des informations de chacun. **Ces représentations correspondent à des connaissances individuelles mais sont également issues de la dynamique des interactions entretenues au sein du groupe d'acteurs.** Pour une large part, elles sont le fait de ce dernier. C'est précisément ce que relève Chalus-Sauvannet (2006, p. 39) dans une importante firme française appartenant au secteur agro-alimentaire. Cette entreprise a organisé « des rencontres interservices afin de favoriser la synergie des compétences entre les personnes responsables de la production et celles ayant en charge la commercialisation. Une compréhension et un langage commun se développèrent au fur et à mesure de ces rencontres ».

De façon générale, cette proposition peut se matérialiser par la création ou le développement de lieux de communication, d'échange et d'interaction (éventuellement supportés par des technologies telles que les intranet ou les *blog*) entre des acteurs provenant des différentes sphères organisationnelles (fonctions, réseaux, etc.).

Proposition n°3 : **INCITER** (...au dialogue et au partage)

Les situations rencontrées dans les entreprises "appelant", souvent, des connaissances détenues par des acteurs appartenant à des horizons organisationnels différents, la proposition précédente souligne les perspectives espérées à travers la mise en œuvre de système de veille

favorisant les interactions (échange d'information, élaboration et interprétation collective d'indicateurs, etc.) entre des acteurs ayant peu de chance d'échanger par ailleurs.

Toutefois, nous avons évoqué (cf. la partie précédente) l'existence, plus ou moins régulière, de phénomènes organisationnels tels que les processus de rétention et de déformation de l'information. La construction de représentations partagées et/ou enrichie par la confrontation d'un savoir individuel sera susceptible d'être atteinte... à la condition minimale que les rapports entre les acteurs soient suffisamment coopératifs. Il est vraisemblable que les dispositifs de partage d'informations devront intégrer des processus incitant les acteurs à dialoguer autour de leurs expériences, de leur quotidien ou, encore, de leur intelligence de l'environnement. En effet, nous avons précisé, ci-avant dans cet article, que dans les organisations sociales, **ce sont les acteurs qui, dans une large mesure, construisent du sens aux signes qu'ils peuvent et veulent bien percevoir** dans les interactions qu'ils entretiennent avec leur environnement. Si la première partie de la phrase précédente, "les acteurs peuvent", nous ramène à la dynamique de la gestion des compétences et des capacités propres de ces derniers, la seconde, "les acteurs veulent", nous renvoie à la mise en œuvre de processus d'acceptation et de partage d'un projet, c'est-à-dire aux incitations managériales qui s'y rattachent et qui font l'objet de cette proposition.

Proposition n°4 : **EQUILIBRER**...entre cohérence et diversité

Les lieux de communication que nous avons suggéré de développer devront être le reflet du cadre organisationnel global afin de permettre aux acteurs de s'y référer et d'assurer un certain niveau de cohérence à leurs choix : dans le même temps, l'objectif est d'inciter les acteurs à s'exprimer (Avenier 1999), sans les éloigner des contextes de perception des informations et de leur projet personnel (March 1991). Lors de la conception d'un système de veille, l'entretien d'un tel équilibre entre cohérence organisationnelle d'une part, autonomie et pouvoir propositionnel de l'acteur d'autre part, paraît essentiel. Cet équilibre dans l'orientation des acteurs est susceptible de participer à la reconnaissance du besoin de liberté fondamental des acteurs, de leurs potentiels d'initiatives dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, tout en les intégrant (de façon cohérente) dans le cadre global défini par les orientations de l'entreprise.

In fine, l'ensemble des développements présentés de cet article rappelle que la détention de l'information et son accumulation en grandes quantités amènent rarement, pour les entreprises concernées, une valeur ajoutée telle une amélioration du fonctionnement de l'organisation. Il suggère plutôt que les "suppléments de performance" se fondent (sans qu'il y ait une relation causale et systématique) sur le développement des capacités et de la volonté des acteurs à utiliser et à échanger des informations dans des situations diversifiées, quotidiennes et

récurrentes. Dans cette perspective, plusieurs points paraissent essentiels pour la conception des systèmes de veille. En particulier, outre le développement des compétences propres des acteurs, nous avons montré que la mise en œuvre de processus d'intéressement et d'incitation quant à l'utilité de l'information dans l'organisation revêt une importance considérable.

Bibliographie

Amabile S. (1999), « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'Assurance automobile », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA

Amabile S., Caron-Fasan M.-L. (2002), « Contributions à une Ingénierie des Systèmes d'Information Orientée Complexité », chapitre n°3 de *Faire de la recherche en systèmes d'information*, ouvrage coordonné par F. Rowe, Edition Vuibert

Amabile S. Gadille M. (2006), « Coopération interentreprises, système d'information et attention organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, vol.°32, n°164, mai, p. 97-118

Amabile S., Guechtouli M. (2008), « Veille et sélection de l'information : intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents. Le cas d'une grande entreprise d'un secteur industriel », *Working Paper* du Centre d'Etudes et de Recherches d'Aix-Marseille (CERGAM), Université Paul Cézanne

Amabile T.M., Hill K. G., Hennessey B. A., Tighe E. M. (1993), « The Work Preference Inventory : Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.°66, p. 950–967

Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazeby J., Herron M. (1996), « Assessing the Work Environment for Creativity », *Academy of Management Journal*, October, n°5, vol.°39, p. 1154-1184

Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organisation*, W.W. Norton and Company, New-York

Avenier M.-J. (1999), « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion 2000*, n°5, octobre, p. 13-44

Bachelard G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bateson G. (1977), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Edition Seuil, tome 1 et 2, traduit de l'américain *Steps to an ecology of mind*, New York

Berger P., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Company

Brown J.S., Duguid P. (1991), « Organizational Learning and Communities », *Organization Science*, n°2, vol. 1, p. 58-82

Camus J.-F. (2006), *La psychologie cognitive de l'attention*, Armand-Colin

Chalus-Sauvannet M.-C. (2006), « Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ? », *Le Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°218, mars-avril 2006, p. 31-43

- Choo C.W. (2001), « Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning », *Information Research*, vol.°7, n°1
- Cook S.D.N, Brown J.S. (1999), « Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, n°4, vol. 10, p. 381-400, July-August
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris
- de Saint-Exupery A. (1938), *Terre des hommes*, Editions Gallimard
- Dahlin K. B., Weingart L.R., Hinds P.J. (2005), « Team Diversity and Information Use », *Academy of Management Journal*, vol.°48, n°6, p. 1107–1123
- Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C. (1998), « Successful Knowledge Management Projects », *Sloan Management Review*, n°2, Vol. 39, Hiver, p. 43-57
- De Bandt J. (1996), « Coopération, accords interentreprises, concurrence », chapitre in Ravix J.-L. (éd.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS éditions
- Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000). « The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior« Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Psychological Inquiry*, vol.°11, n°4, p. 227-268
- Demailly A. (2004), *Herbert Simon et les Sciences de conception*, l'Harmattan
- Dibiaggio L., Ferrary M. (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, 2^e et 3^e trimestre, p. 111-130
- Earl M. (2001), « Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy », *Journal of Management Information Systems*, n°1, vol.°18, été, p. 215-233
- Feldmann M.S., March J.G. (1991), « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », chapitre n°10 de March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisations, traduit de l'américain *Decisions and Organization*, Basil Blackwell Ltd., Oxford and New York, 1989
- Gauzente C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 3, n° 2, juin, p. 145-165
- Gotteland D., Haon C., Fornerino M, Couilloud L. (2007), « L'inter-fonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteurs de performance », *Décisions Marketing*, n°48, Octobre-Décembre

- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990), « Les stratèges du soleil levant », *Harvard-L'Expansion*
- Hannon J.M. (1997), « Leveraging HRM to enrich competitive intelligence », *Human resource Management*, n°4, vol.°36, p. 409-422
- Hatchuel A. (1998), « Comment penser l'action collective ? Théorie des Mythes rationnels » chapitre dans Tosel A. et Damien R. (eds), *L'action collective*, Presses Universitaires de Franche-Comté
- Hatchuel A. (1999), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue D'Economie Industrielle*, n°88
- Le Moigne J.-L. (1990), « Intelligence artificielle et raisonnement économique », *Mondes en développement*, Tome 18, n°72
- Le Moigne J.-L., Amabile S. (2006), « Epistémologie des Systèmes d'Information », chapitre (in section coordonnée par F. Rowe) de *L'encyclopédie des systèmes d'information et de l'informatique*, Vuibert
- Lesca H. (2003), *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning*, éditions EMS Management et Société
- Lindenberg S. (2003), « The Cognitive Side of Governance » In « The Governance of Relations » in V. Buskens, W. Raub & C. Snijders (eds.), *Markets and Organizations*. Special volume of Research in the Sociology of Organizations, n°20
- Maier J.L., Rainer R.K., Snyder C.A. (1997), « Environmental Scanning for Information Technology: An Empirical Investigation », *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, n°2, p. 177-200
- March J.G. (1994), *A primer on decision making*, Macmillan, 1994
- March J.G., Olsen J.P., (1991), « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », dans March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Editions d'Organisations
- March J.G., Simon H.A. (1991), *Les organisations*, Bordas, Paris, 1^{er} édition en 1960, traduit de l'américain *Organizations*, John Wiley and sons, New York, 1958
- Marciniak R., Rowe F. (2005), *Systèmes d'information, Dynamique et Organisation*, Economica, 2^e édition
- Mbengue A. (2004), « Management des savoirs », *Revue française de gestion*, n°149, p. 13-31
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Editions ESF, Collection Communication et complexité
- Morin E. (1995), « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », *Revue Internationale de Systémique*, volume 9, n°2
- Piaget J. (1970), *Epistémologie des sciences de l'homme*, Ed. Gallimard, Coll. idée

- Picq T. (2005), *Le développement de l'intelligence collective : aspects humains et organisationnels*, Document de présentation de travaux de recherche en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Lyon, Juillet
- Reix R. (1991), « Système d'Information : l'intelligence en temps réel reste encore à venir », *Revue Française de Gestion*, Novembre- Décembre
- Reix R. (2006), *Système d'information et management des organisations*, 6^e édition, Vuibert.
- Roussel P. (2001), « La motivation au travail - concept et théories », chapitre de Louart P. (éd.), *Les grands auteurs en GRH*, Editions EMS, collection Références
- Simon H.A. (1980), *Le nouveau management, la décision par les ordinateurs*, Economica, traduit de l'américain *The new science of management decision*, N.J. Prentice-Hall, 1977
- Simon H.A. (1983 a), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, traduit de l'américain *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, The Free Press, Macmillan Publishing Co., New York
- Simon H.A. (1983 b), *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, California
- Simon H.A. (1986), *Communication de H.A. Simon* (p. 560-585) reprise dans l'ouvrage de Demailly A., Le Moigne J.-L. (1986), *Sciences de l'Intelligence, Sciences de l'Artificiel*, Presses universitaires de Lyon
- Simon H.A. (2004), *Sciences de l'artificiel*, Paris, Editions Gallimard, traduit de l'américain *The sciences of the artificial*, 1996, 3^e édition, Cambridge, The Mit Press
- Simon N., Kern A. (2001), « It would be easy if it weren't for people », *Competitive intelligence review*, vol.°12, n°1, p. 59-69
- Starbuck W. H. et Milliken F. J. (1988), « Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense », in Hambrick D. (Ed.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*, Greenwich, CT: JAI Press, p. 35-65
- Sutton D. (2001), « What is knowledge and can it be managed? », *European Journal of Information Systems*, n°10, p. 80-88,
- Varela F.J. (1996), « Approches de l'intentionnalité : de l'individu aux groupes sociaux », chapitre de Mallet J. (1996), *L'entreprise apprenante. Tome I : l'action productrice de sens*, Université de Provence, Aix en Provence
- Vico G. (1983), *Vie de Gianbattista Vico écrite par lui-même*, Paris, Editions Grasset.
- Von Foerster H. (1984), *Observing systems*, Seaside (Cal.) Intersystems Publications
- Watzlawick P. (1988), *L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme*, Le Seuil.
- Weick K.E. (1979), *The social Psychology of Organizing*, Reading MA : Addison-Wesley
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage Publication