



HAL
open science

L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : approches analytiques et expertes de l'intervention

Slimane Bourai

► **To cite this version:**

Slimane Bourai. L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : approches analytiques et expertes de l'intervention. Psychologie. Université Paul Verlaine - Metz, 2009. Français. NNT : 2009METZ012L . tel-01752625

HAL Id: tel-01752625

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752625>

Submitted on 29 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Ecole Doctorale Perspective Interculturelles

Ecrits - Médias - Espaces - Sociétés

L'amélioration des pratiques de veille en entreprise :

Approches analytiques et expertes de l'intervention

Thèse de l'Université Paul Verlaine - Metz

Soutenue par Slimane BOURAI

en vue de l'obtention du Doctorat - Mention Psychologie

8 Juillet 2009

Sous la direction d'Éric Brangier

Professeur des Universités : Ergonomie et Psychologie du travail

Laboratoire de Recherche de Lorraine - INTERPSY

Membres du jury :

Éric Brangier - Professeur - Université Paul Verlaine - Metz

Valérie Fointiat - MDC/HDR - Université de Provence / Aix-Marseille 1

François Le Poutier - Professeur - Université de Nancy 2

Serge Quazzotti - Chargé de Direction - Centre de Veille Technologique et Normative
Centre Recherche Public Henri Tudor / Luxembourg

Vincent Rogard - Professeur - Université René Descartes - Paris 5

REMERCIEMENTS

Ce travail n'a été possible qu'avec la participation, l'aide et le soutien de l'ensemble des personnes mentionnées ci-dessous que je remercie vivement.

Ma gratitude, plus que sincère et profonde, à Monsieur le Professeur Eric Brangier qui m'a dirigé, soutenu, accompagné durant cette thèse. Ses conseils, ses remarques ainsi que les nombreux échanges que nous avons eus, ont été d'un immense secours pour mener à bien ce travail. Au terme de cette aventure scientifique, je souhaite également le remercier pour ses qualités humaines, ses compétences scientifiques et ses dispositions pédagogiques.

Toute mon estime à Monsieur le Docteur Serge Quazzotti, Responsable administratif du Centre de Veille Technologique et Normative du Centre de Recherche Public Henri Tudor (Luxembourg), qui m'a accueilli et soutenu chaleureusement dans son service. Merci pour son accompagnement quotidien, ses remarques toujours affûtées et ses encouragements.

Mes remerciements vont également aux membres du jury de cette thèse. Merci à eux d'avoir accepté l'évaluation de ce travail et les implications afférentes :

- Madame Valérie Fointiat
- Monsieur le Professeur François Le Poulmier
- Monsieur le Professeur Vincent Rogard

Merci aux dirigeants et aux responsables des entreprises Rubbermaid (Luxembourg), Valeo (Dijon) et France Telecom (Lyon) de m'avoir prêté leurs concours dans les différentes études et interventions.

Enfin je ne peux oublier de remercier le Ministère Luxembourgeois de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle, Recherche Scientifique et Recherche Appliquée au sujet de la bourse octroyée (Bourse de Recherche et Formation). Remerciements adressés également au Centre de Recherche Public Henri Tudor pour son accueil, la stimulation intellectuelle proposée et l'environnement de travail favorable dans lequel ce travail a pu être réalisé et mené à terme. Sans toutes ces conditions financières et matérielles propices, cette thèse n'aurait pu être envisagée et assurée.

À toutes celles et ceux qui ont contribué de près comme de loin, de manière ponctuelle ou continue, mes remerciements et mes salutations les plus forts. Merci pour votre aide et soutien dans cette difficile mais riche aventure :

- À ma famille qui a toujours été présente
- À mes proches et amis
- À mes collègues de travail

Enfin, mes affectueux remerciements à Sophie qui a partagé cette expérience quotidiennement, et qui a dû concéder autant de sacrifices que moi. Merci pour sa patience et ses encouragements, qui ont été d'un grand soutien.

A mon Papa

RESUME FRANCAIS

Cette thèse questionne l'efficacité des interventions pour l'amélioration et l'acceptation des dispositifs technologiques, notre étude portant plus spécifiquement sur les systèmes de veille. Le développement de la veille technologique rencontre des résistances humaines relatives à l'acceptation de la technologie, nous avons déroulé des interventions répondant à ce constat et à la nécessité d'en mesurer l'efficacité.

Sur le plan théorique, notre travail a cherché l'articulation des apports de l'ergonomie, de la psychologie et de l'acceptation de la technologie pour favoriser des comportements de veille. D'ailleurs, ces derniers sont tributaires des facteurs 'facilité de perception', facilité d'utilisation' mais également, du processus ergonomique d'amélioration du système. Les processus d'engagement psychosociaux sont les autres variables agissant sur l'acceptation en général.

Notre méthodologie, basée sur 3 enquêtes terrains, cherchait à identifier les valeurs des dirigeants, à analyser les pratiques de veille de 3 entreprises mais également les facteurs de succès de l'acceptation technologique. Pour valider notre modèle de l'acceptation de la veille technologique, nous avons réalisé deux interventions en entreprise.

Outre la production ou l'amélioration d'un comportement de veille, nous avons surtout souhaité tester l'efficacité des différentes démarches (ergonomie, psychosociale, psycho-ergonomie cumulée) quant à un comportement de veille donné.

Nos résultats suggèrent que la démarche d'intervention fondée sur la prise en compte des facteurs ergonomiques s'avère être la plus efficace. Nous discutons alors les effets en termes de satisfaction et de participation des utilisateurs, d'aménagement des dispositifs et d'efficience. De plus, des variables clés comme l'utilisabilité et les modalités d'engagement psychosociales se sont révélées moins performantes mais à considérer dans l'augmentation des comportements de veille en entreprise.

MOTS-CLES : VEILLE TECHNOLOGIQUE - INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE - ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE - APPROCHES ERGONOMIQUES ET PSYCHOSOCIALES - PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT - INTERVENTION ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

This thesis questions the effectiveness of interventions for the improvement and acceptance of technological devices, our study being more specifically centred on monitoring systems. The development of technological monitoring encounters resistance from human beings related to the acceptance of technology. We carried out interventions responding to this statement and to the need to measure its effectiveness.

On a theoretical level, our work sought out the articulation between the contributions of ergonomics, psychology and the acceptance of technology in the favouring of monitoring behaviours. Moreover the latter depend on the factors “easy perception”, “easy use” but also on the ergonomical process of improving the system. The psychosocial processes of engagement are the other variables that influence acceptance in general.

Our methodology, based on three field studies, sought to identify the values of the management, to analyse the monitoring practices of three companies but also the factors of success in technological acceptance. In order to validate our model of the acceptance of technological monitoring, we carried out two interventions in the world of enterprise.

Besides producing or improving a monitoring behaviour, above all we wanted to test the effectiveness of various steps (ergonomics, psychosocial, concurrent psycho-ergonomics) regarding a given monitoring behaviour.

Our results suggest that the method of intervention based on the consideration of ergonomical factors proves to be the most efficient. We then discuss the effects in terms of satisfaction and participation of the users, of adjusting the devices and of efficiency. Furthermore, key variables such as the usability and the psychosocial modes of engagement were found to be less successful but are to be considered in the increase in monitoring behaviours in the world of enterprise.

KEYWORDS : TECHNOLOGICAL WATCHING - COMPETITIVE INTELLIGENCE - TECHNOLOGY ACCEPTANCE - ERGONOMIC AND PSYCHOSOCIAL APPROACH - PSYCHOLOGY COMMITMENT - INTERVENTION AND ORGANIZATIONAL CHANGE

TABLE DES MATIERES

<i>REMERCIEMENTS.....</i>	<i>3</i>
<i>RESUME FRANCAIS.....</i>	<i>6</i>
<i>RESUME ANGLAIS.....</i>	<i>7</i>
<i>TABLE DES MATIERES.....</i>	<i>8</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....</i>	<i>13</i>
<i>LISTE DES ANNEXES.....</i>	<i>15</i>
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	<i>17</i>
Cadre général	17
Appropriation du concept de veille technologique	29
Démarche d'enquête et de conceptualisation	30
Vocabulaire en faveur du comportement de veille	35
<i>1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE</i>	<i>37</i>
<i>1.1. PERTURBATION DE L'ENVIRONNEMENT.....</i>	<i>38</i>
1.1.1. Impacts de l'environnement mondialisé	38
1.1.2. Perturbation de l'environnement des PME/PMI	41
1.1.3. Relations entre environnement perturbé et dispositif de veille	42
1.1.4. Questionnement éthique	43
<i>1.2. PERTURBATION TECHNOLOGIQUE</i>	<i>44</i>
1.2.1. Transformations organisationnelles	45
1.2.2. Transformations humaines	48
<i>1.3. PERTURBATION INFORMATIONNELLE</i>	<i>54</i>
1.3.1. L'information comme ressource managériale	54
1.3.2. L'information comme ressource décisionnaire	55
1.3.3. Information comme ressource stratégique	56
1.3.4. L'information comme ressource pour l'innovation	57
1.3.5. L'information et le problème de la surinformation	58
1.3.6. Synthèse intermédiaire	59

2. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE.....	61
2.1. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE COMME OBJET DE RECHERCHE ..	62
2.1.1. Définitions	63
2.1.2. Vers une veille globale : l'intelligence économique	66
2.1.3. Typologies et pratiques de veille	67
2.1.4. Facteurs favorisant la pratique de la veille	69
2.1.5. Dispositif de veille pour quelle entreprise ?	70
2.1.6. Apports des systèmes de dispositif de veille	71
Au niveau économique.....	71
Au niveau de la gestion de l'information	72
Au niveau du pilotage de l'entreprise.....	72
2.1.7. Synthèse intermédiaire	73
3. ACCEPTATION D'UN SYSTEME DE VEILLE TECHNOLOGIQUE	74
3.1. LA NOTION D'ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE	75
3.2. LES MODELES THEORIQUES DE L'ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE	77
3.2.1. Technology Acceptance Model (TAM)	77
3.2.1.1. Validité du TAM.....	78
3.2.1.2. Réserves à l'égard du TAM	79
3.2.1.3. Synthèse des déclinaisons du TAM	80
3.2.1.4. D'autres modèles dérivés de TAM	83
3.2.2. D'autres modèles de l'acceptation technologique	84
3.2.2.1. Theory of planned behavior	84
3.2.2.2. Theory of Impersonal Behavior (TIB)	85
3.2.2.3 Diffusion of innovations (DI)	86
3.2.2.4. User information satisfaction theory	86
3.2.3. Modèle alternatif de l'acceptation technologique : Symbiose humain-tehnologie-organisation	87
3.2.4. Vers un modèle de l'acceptation de la veille	89
3.2.5. Synthèse intermédiaire	91
3.3. L'INTERVENTION EN ORGANISATION	93
3.3.1. Définition	94
3.3.2. Les composantes de l'intervention	98
3.3.2.1. L'intervenant.....	99
3.3.2.2. Aspect intrusif de l'intervenant.....	99
3.3.2.3. Le climat socio-organisationnel	100
3.3.2.4. Objectif de l'intervention	100
3.3.2.5. La demande.....	101
3.3.2.6. Elaboration de la problématique	101
3.3.3. L'intervention analytique ou expertale	102
3.3.4. L'intervention pragmatique ou constructiviste	103

3.4. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	105
3.4.1. Le changement dans les organisations	105
3.4.2. La conduite du changement	106
3.4.3. Quelques variables du changement	106
3.4.3.1. Le moment et la période.....	106
3.4.3.2. Les aspects communicationnels	106
3.4.3.3. La confiance.....	107
3.4.3.4. La forme organisationnelle	107
3.4.3.5. La fonction 'facilitateur' de l'intervenant	108
3.4.4. Les aspects psychologiques du changement	108
3.4.5. Les résistances au changement	109
3.4.6. Ethique de l'intervention et du changement	109
3.4.7. Synthèse intermédiaire	111
4. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE.....	114
4.1. PROBLEMATIQUE.....	116
4.2. HYPOTHESE GENERALE.....	117
4.2.1. Hypothèse opérationnelle	119
4.3. ORIENTATION METHODOLOGIQUE.....	121
4.3.1. Méthodologie générale de l'enquête	121
4.3.2. Méthodologie générale de l'intervention	122
4.3.3. L'intervention ergonomique	123
4.3.4. L'intervention psychosociale	124
4.3.5. L'intervention cumulative : psycho-ergonomique	124
4.4. METHODOLOGIE COMPARATIVE.....	126
4.4.1. L'apport de la démarche scientifique	127
5. RESULTATS : LES ENQUETES.....	129
5.1. INSUFFISANCES DES DISPOSITIFS DE VEILLE : PRE-ETUDE ET ETUDE	130
5.1.1. Contexte des entretiens	131
5.1.1.1. Dirigeant 1 - RH et logiciels informatiques	131
5.1.1.2. Dirigeant 2 - Développement informatique et consulting	131
5.1.1.3. Dirigeant 3 - Location de matériels informatiques.....	132
5.1.2. Analyse des pratiques de veille	132
5.1.2.1. Pratiques de veille informationnelle : opportunistes ?	132
5.1.2.2. Accessibilité de l'information : aide à guidance ?	135
5.1.2.3. Activités cognitives et réflexives continues : assistance ?	136
5.1.2.4. Manque de temps et de disponibilité : aide à planification ?	137
5.1.2.5. Valeurs et croyances du dirigeant : style cognitif ?.....	138
5.1.2.6. Attitudes vis-à-vis de l'information : contradictions ?.....	139
5.1.2.7. Décision prise dans l'urgence : incertitudes à gérer ?.....	140
5.1.2.8. Décision et ses conséquences : aide à l'évaluation ?.....	140
5.1.3. Synthèse de l'étude 1	141
5.1.3.1. Tableau synthétique - Etude 1.....	142

5.2. ENQUETE SUR LES PRATIQUES DE VEILLE DANS TROIS ENTREPRISES	144
5.2.1. Problématique	145
5.2.2. Présentation des résultats	145
5.2.2.1. Présentation des entreprises	145
5.2.2.2. Importance de l'information	146
5.2.2.3. Pratique de veille opérationnelle.....	148
5.2.2.4. Pratique de veille informationnelle.....	150
5.2.3. Recommandations pour la mise en place d'un système de veille en entreprise	152
5.2.4. Recommandations psychosociales	153
5.2.5. Synthèse intermédiaire de l'étude 2	155
5.2.5.1. Tableau synthétique - Etude 2.....	155
5.3. ETUDE DE L'EFFICACITE DE LOGICIELS : CAS DES LOGICIELS INFORMATIONNELS.....	156
5.3.1. Contexte de l'enquête	157
5.3.2. Objectifs de l'enquête et problématique	157
5.3.3. Résultats qualitatifs	161
5.3.4. Synthèse de l'étude 3	164
6. RESULTAT : LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT.....	166
6.1. AMELIORER LA PRODUCTION ET LA REMONTEE D'INFORMATIONS.....	167
6.1.1. Eléments d'un système de suggestions	168
6.1.2. Procédure et méthodologie de l'intervention	174
6.1.2.1. Groupe A : Effet soumission librement consentie	176
6.1.2.2. Groupe B : Effet utilisabilité	176
6.1.2.3. Groupe C : Effet cumulatif A et B	176
6.1.2.4. Groupe contrôle : Sans effet	176
6.1.3. Problème organisationnel	177
6.1.4. Hypothèses théoriques et opérationnelles	177
6.1.5. Traitement qualitatifs et quantitatifs des résultats	180
6.1.5.1. Contribution par groupe	182
6.1.5.2. Participation des salariés	182
6.1.5.3. Emission cumulée	183
6.1.5.4. Résultats qualitatifs groupe A : effet psychosocial seul.....	186
6.1.5.5. Résultats qualitatifs groupe C : effets utilisabilité et psychosocial	189
6.1.5.6. Résultats qualitatifs groupe B : effet utilisabilité seul.....	193
Fiche de suggestion initiale :	196
Fiche de suggestion améliorée :	197
6.1.7. Traitement statistique des résultats	199
6.1.8. Synthèse l'intervention 1	201
6.1.8.1. Efficacité et utilité du système de suggestions.....	201
6.1.8.2. Démarche d'intervention.....	202
6.1.8.3. Implication et stratégies d'engagement.....	203
6.1.8.4. Facteurs extérieurs à l'intervention.....	204

6.2. AMELIORER LA FORMALISATION DES INFORMATIONS ET LE TEMPS DE SAISIE	206
6.2.1. Contexte de l'intervention	206
6.2.1.1 Le principe du défaut imputable à la ZAP	207
6.2.2. L'objectif de l'intervention	209
6.2.3. Problème organisationnel	209
6.2.4. Hypothèses opérationnelles	210
6.2.5. Résultats qualitatifs et quantitatifs	214
Procédure d'analyse des kits défectueux.....	214
Evaluation des attitudes des salariés avant les changements : Groupe contrôle	215
Exemples de sources d'insatisfaction du cahier de saisie	219
Evaluation des attitudes des salariés après les changements : Groupe « utilisabilité » ...	221
Synthèse des résultats de l'évaluation avant / après.....	224
Analyse collective des faiblesses du cahier de saisie et engagement psychosocial : groupe psycho-ergonomique.....	225
Information salariés et influence psychosociale : groupe psychosocial.....	229
6.2.6. Analyses et discussion	230
6.2.7. Synthèse de l'intervention 2	233
7. DISCUSSION ET PERSPECTIVES	235
7.1. Démarche psycho-ergonomique cumulée	238
7.2. Effets probants et durables de l'approche ergonomique	239
7.3. Changement comportemental et organisationnel	240
7.4. Méthodologie d'intervention	240
7.5. Intervention organisationnelle	241
7.6. Efficacité des interventions	242
7.7. Perspectives de recherche	243
CONCLUSION GENERALE.....	245
BIBLIOGRAPHIE	248

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

SCHEMAS :

SCH. 1 : MODELE GENERAL DE L'ADOPTION DE LA VEILLE TECHNOLOGIQUE	19
SCH. 2 : DEMARCHE DE CARTOGRAPHIE	31
SCH. 3 : MODELE DAVIS - TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL	78
SCH. 4 : MODELE SYMBIOTIQUE DE L'ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE.....	88
SCH. 5 : MODELE DES HYPOTHESES OPERATIONNELLES	119
SCH. 6 : COMPOSANTES ET DIMENSION D'UN SYSTEME DE SUGGESTIONS	167
SCH. 7 : GRAPHIQUE DES ETAPES ET COMPOSANTES D'UN SYSTEME DE SUGGESTIONS.....	169
SCH. 8 : SCHEMA DES MESURES D'EFFICACITE DES PROCEDURES.....	175
SCH. 9 : MODELE THEORIQUE DE L'INTERVENTION 1	179
SCH. 10 : CIRCUIT DES KITS DE CONFORMITES ET DES KITS DEFECTUEUX	208

FIGURES :

FIG. 1. CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES - PLAN GENERAL	31
FIG. 2.1. CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES - PARTIE FORMELLE N°1	32
FIG. 2.2. CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES - PARTIE FORMELLE N°2	33
FIG. 3. CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES DE VEILLE - PARTIE INFORMELLE	34

TABLEAUX :

TAB. 1 : TABLEAU DES DEFINITIONS ETUDIEES	65
TAB. 2 : FORMES D'INTERVENTION EN FONCTION DU COURANT DE RECHERCHE.....	96
TAB. 3 : DEFINITIONS DE L'INTERVENTION GENERALE	97
TAB. 4 : CONSIDERATIONS SUR LES INFORMATIONS.....	147
TAB. 5 : CONSIDERATIONS DE VEILLE QUOTIDIENNE	149
TAB. 6 : CONSIDERATIONS DE VEILLE INFORMATIONNELLE	151
TAB. 7 : SYNTHETIQUE DES RESULTATS DU SONDAGE CHEFS DE PROJET	160
TAB. 8 : TABLEAU DESCRIPTIF DES TACHES ET FONCTIONS D'UN SYSTEME DE SUGGESTIONS	170
TAB. 9 : CORRESPONDANCES ENTRE UN SYSTEME DE SUGGESTIONS ET UN SYSTEME DE VEILLE.....	173
TAB. 10 : RECUEIL DES TRACES DU TRAVAIL ET DES SOUHAITS ERGONOMIQUES	174
TAB. 11 : TABLEAU GENERAL DES RESULTATS REMONTEE D'INFORMATIONS	181
TAB. 12 : EMISSION PAR GROUPES ET EMISSION CUMULEE	184
TAB. 13 : PLAN STATISTIQUE DE L'INTERVENTION N°1	199
TAB. 13 : CALCULS DES TESTS DE STUDENT DE L'INTERVENTION N°1	201
TAB. 14 : CALCUL DES ECARTS TYPE DE L'INTERVENTION N°1	200
TAB. 16 : TABLEAU DE CORRESPONDANCE SYSTEME DE VEILLE / SYSTEME QUALITE	212
TAB. 17 : TABLEAU DES VARIABLES TESTEES	213
TAB. 18 : TABLEAU DU DEROULEMENT DE L'ANALYSE DES KITS DEFECTUEUX.....	214
TAB. 19 : TABLEAU DU DEROULEMENT DE L'ANALYSE DES KITS DEFECTUEUX.....	215
TAB. 20 : TABLEAU GLOBAL DE L'EVALUATION DES ATTITUDES DES SALARIES (AVANT CHANGEMENT)	216
TAB. 21 : TABLEAU GLOBAL DE L'EVALUATION DES ATTITUDES DES SALARIES (APRES CHANGEMENT)	221

TAB. 22 : REPONSES COMPAREES A LA QUESTION 5 (AVANT / APRES CHANGEMENT)	224
TAB. 23 : FAIBLESSES DU CAHIER DE SAISIE - GROUPE EFFET PSYCHO-ERGONOMIQUE	226
TAB. 25.1 : TEMPS DE SAISIE ILOT N°68 AVEC L'ANCIEN SUPPORT VS NOUVEAU SUPPORT	227
TAB. 25.2 : TEMPS DE SAISIE ILOT U65 AVEC L'ANCIEN SUPPORT VS NOUVEAU SUPPORT	227
TAB. 26 : TEMPS DE SAISIE AVEC L'ANCIEN SUPPORT PSYCHOSOCIAL VS PSYCHO-ERGONOMIQUE	230

GRILLES :

GRILL. 1 : GRILLE DE LECTURE - ETUDE 1	142
GRILL. 2 : GRILLE DE LECTURE - ETUDE 2	155

GRAPHIQUES :

GRAPH. 1 : TAUX DE SAISIE CHEFS DE PROJET (FEVRIER A JUIN 2005)	159
GRAPH. 2 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES RESULTATS DU SONDAGE CHEF DE PROJET	160
GRAPH. 3 : GRAPHIQUE DES ELEMENTS ET OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUGGESTIONS	172
GRAPH. 4 : NOMBRE DE SUGGESTIONS EMISES PAR GROUPE	180
GRAPH. 5 : POURCENTAGE SUGGESTIONS TOTALES	182
GRAPH. 6 : GRAPHIQUE DES SUGGESTIONS EMISES ET CUMULEES	183
GRAPH. 7 : EMISSION CUMULEE UTILISABILITE ET EFFET PSYCHOSOCIAL	185
GRAPH. 8 : REPONSES GROUPE A AUX 4 QUESTIONS - QUESTIONNAIRE N°1	186
GRAPH. 9 : POURCENTAGE D'ACCORD GROUPE EFFET PSYCHOSOCIAL.....	187
GRAPH. 10 : REPONSES GROUPE C AUX 4 QUESTIONS - QUESTIONNAIRE N°1	189
GRAPH. 11 : POURCENTAGE D'ACCORD GROUPE EFFET - GROUPE C.....	190
GRAPH. 12 : POURCENTAGE D'ACCORD GROUPE EFFET - GROUPE C.....	190
GRAPH. 13 : MODELE THEORIQUE DE L'INTERVENTION N° 2	210
GRAPH. 14 : REPONSES AUX QUESTIONS 1 ET 2 (AVANT CHANGEMENT)	217
GRAPH. 15 : REPONSES AUX QUESTIONS 3 ET 4 (AVANT CHANGEMENT)	218
GRAPH. 16 : REPONSES AUX QUESTIONS 5, 6 ET 7 (AVANT CHANGEMENT)	218
GRAPH. 17 : REPONSES AUX QUESTIONS 1 ET 2 (APRES CHANGEMENT)	222
GRAPH. 18 : REPONSES AUX QUESTIONS 3 ET 4 (APRES CHANGEMENT)	222
GRAPH. 19 : REPONSES AUX QUESTIONS 5, 6 ET 7 (APRES CHANGEMENT).....	223

FICHES :

FICH. 1 : FICHE DE SUGGESTION INITIALE	196
FICH. 2 : FICHE DE SUGGESTION AMELIOREE.....	197

ILLUSTRATIONS :

ILLUS. 1: EXEMPLE DE DEFAILLANCES DU CAHIER DE SAISIE PPM	219
-----------------------------------------------------------------	-----

LISTE DES ANNEXES

- 1- Retranscription des 3 entretiens - Etude 1***
- 2- Supports de l'enquête - Etude 2***
- 3- Audit des pratiques de veille en entreprise***
- 4- Questionnaire PDLP 1 et 2 - Intervention 1***
- 5- Questionnaire mesure de satisfaction - Intervention 2***

***L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE
VEILLE EN ENTREPRISE : APPROCHES
ANALYTIQUES ET EXPERTES DE
L'INTERVENTION***

INTRODUCTION GENERALE

Cadre général

Cette thèse aborde l'amélioration des dispositifs de veille dans les entreprises à travers l'intervention fondée sur la prise en compte des facteurs ergonomiques, d'utilisabilité et des facteurs psychosociaux. Cette conception de l'intervention est envisagée comme un fil conducteur pour penser, construire et mettre en place des améliorations sensibles de la veille informationnelle en entreprise. Pour comprendre les enjeux scientifiques de cette thèse, partons de quelques exemples :

**Quelques pratiques
professionnelles de
VT**

*Vous venez de passer deux jours à visiter le salon européen de « Technologies laser de découpe » : **comportement de veille** ? Vous venez de consacrer deux heures à rechercher sur Internet des informations sur la norme française portant sur la gestion des déchets industriels : **pratique de veille** ? Vous venez de lire, entièrement, les actes du dernier colloque international sur la chirurgie assistée par ordinateur : **attitude de veille** ? Vous prenez quelques minutes, régulièrement, pour aller au centre de documentation de votre centre de recherche : **acte de veille** ? Madame Jacquard, employée modèle et dévouée d'une entreprise de matériels de bureau, vient de percevoir sur son trajet domicile-travail un panneau annonçant prochainement la construction d'un bâtiment professionnel. Elle se demande comment faire remonter l'information auprès de ses collègues commerciaux car rien n'est prévu : **futur acte de veille** ? Monsieur Dupont et son beau-frère discutent de travail lors du traditionnel repas dominicain. L'un et l'autre sont employés par des entreprises différentes qui évoluent sur le même marché : fabrication de boîtes de vitesse. Au cours de la discussion, entre le fromage et le dessert, Monsieur Dupont apprend que l'entreprise de son beau-frère entame des discussions avec une succursale du principal fournisseur de son entreprise : il ne sait pas vraiment quoi faire et ne fait rien car aucune sensibilisation à la veille n'a été faite dans celle-ci : **acte de veille raté** ?*

Sans pousser plus loin le questionnement des pratiques de veille, on se retrouve sûrement dans une forme de veille comme malheureusement beaucoup de petites et moyennes entreprises. En effet, compte tenu de la complexité de l'environnement informationnel (source, volume, qualité, complexité, contradiction, etc.) ou des domaines (juridique, législatif, réglementaire, normatif, concurrentiel, technologique, etc.), de l'augmentation du nombre de concurrents (mondialisation des échanges commerciaux et de la compétition), de la difficulté de traitement et d'analyse de l'information, les pratiques de veille sont trop souvent « **restreintes et manque d'efficacités**¹ ».

¹ Point de départ de cette recherche et qualificatifs souvent utilisés dans la littérature sur la veille technologique notamment chez Quazzotti et Pohl (1998), Julien, Raymond et Morin (1998) ou Jain (1984).

Globalement, la veille est une activité organisée et systématique de recherche, de collecte, d'analyse, de traitement, de diffusion et de mémorisation de l'information à des fins de prospective et de protection. L'activité de veille s'articule autour d'une organisation formelle et s'appuie sur des outils et des techniques, tout en nécessitant la participation de tous les acteurs d'une entreprise donnée.

À l'heure de la mondialisation de l'économie et de l'information, de nombreux spécialistes comme Quazzotti & Pohl (1998), Julien, Raymond & Morin (1998) ou Jain (1984), s'accordent sur la nécessité de développer et de mettre en œuvre des systèmes de veille, quelle que soit la taille de l'entreprise. En filigrane, ils insistent sur le rôle important joué par les résistances humaines dans le développement des pratiques de collecte, de traitement et de circulation de l'information. Ils soulignent aussi que les pratiques de veille dans les petites et moyennes entreprises sont moins « *systématiques, structurées, élaborées* ». De ces carences, il en résulte une surveillance informationnelle d'une efficacité moindre alors que la compétition économique se fait rude et complexe². L'environnement des entreprises a fortement évolué et se caractérise dorénavant par plus de mondialisation, plus de complexité, plus d'incertitude, et plus d'information à prendre en compte dans le processus de décision. En outre, l'incertitude et la complexité, en gagnant du terrain tous les jours, posent à la psychologie du travail et à l'ergonomie de nouvelles questions et de nouvelles problématiques. L'une d'elles, que nous explorons tout particulièrement, est la **relation entre intervention psycho-ergonomique ou approche cumulée et développement des pratiques de veille dans les entreprises.**

Dans cet environnement où règne donc la complexité et l'incertitude informationnelle, le développement des systèmes de veille est une réponse pertinente, utile et indispensable. De plus, le système de veille se caractérise par l'interaction et l'interdépendance non exclusive de ses dimensions **techniques, organisationnelles et humaines, dans l'optique de surveiller, de traiter, d'analyser, de diffuser et de mémoriser l'information.** Or, de nombreux écrits³ soulignent directement, ou indirectement, que les dispositifs de veille souffrent principalement de **résistances humaines**. Le diagnostic de ces résistances humaines établit que les attitudes des utilisateurs, l'engagement dans l'utilisation du système ou sa participation à celui-ci portent préjudice à ses fonctions principales et à sa performance. Ces éléments expliquent les choix théoriques et pratiques opérés dans le cadre de cette recherche.

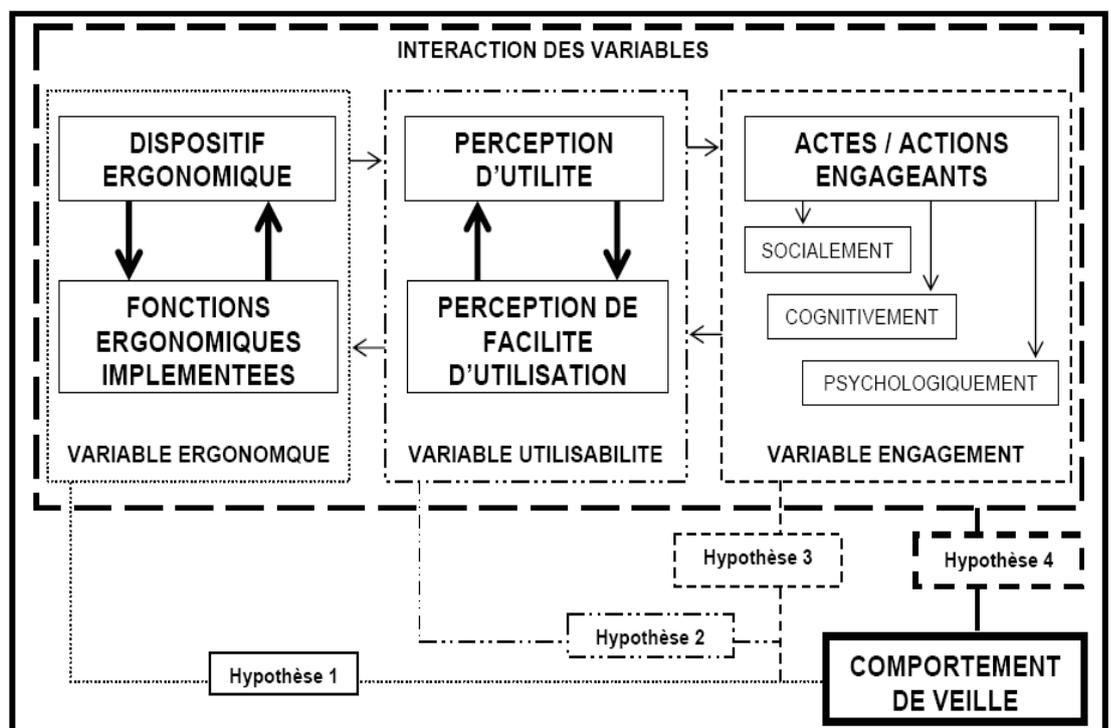
² Fondée justement sur la maîtrise de l'information, de son accès et de son traitement.

³ Notamment Bournois & Roman (2000) ; Spaak & Mourey (1999) ; François (2000) ; Quazzotti (1998).

Dans le même temps, notre travail vise à proposer une approche théorique du développement de la veille technologique fondée sur de nouvelles considérations issues des interventions dans les organisations. Il s'agit donc de considérer que les résistances à la veille technologique (VT) reposent sur deux dimensions et que ces dernières serviront de point de départ à nos interventions :

- ↳ les premières sont liées à un dispositif pas ou peu adapté, difficile à utiliser et à appréhender parce qu'il présente des insuffisances au niveau de l'assistance à l'utilisateur et au niveau de la guidance dans son exécution mais aussi au niveau de sa logique de conception : **inutilisabilité de la VT.**
- ↳ les secondes sont en étroite relation avec la démarche de sensibilisation et d'engagement mises en place dans l'entreprise pour informer, inciter et encourager l'utilisation du dispositif : **faiblesse des processus d'engagement dans les pratiques de VT.**

Sans trop anticiper sur notre orientation théorique qui sera présentée ensuite, notre modèle du comportement de veille insiste d'une part sur les aspects ergonomiques d'un dispositif de veille (variable ergonomique), sur ses aspects perceptuels (variable utilisabilité) et sur les modalités d'engagement (variable engagement), et d'autre part, il insiste aussi sur l'interaction (cumul) des effets des différentes variables en jeu (ergonomique, utilisabilité, engagement).



Sch. 1 : Modèle général de l'adoption de la veille technologique⁴

⁴ Inspiré du Modèle de l'adoption technologique (TAM) de Davis

Notre modèle général du développement des comportements de veille prévoit donc que ces derniers sont principalement tributaires de la variable ergonomique, de la variable engagement et de la variable utilisabilité. Les autres variables n'ont qu'un effet limité, sinon elles sont neutralisées lors de la constitution des échantillons. Aussi, le niveau de scolarité, l'origine sociale, le poste hiérarchique, le niveau de connaissance ou encore l'intérêt pour les nouvelles technologies sont distribués de façon homogène dans nos différents groupes. L'orientation théorique du comportement de veille envisagée s'est appuyée sur plusieurs champs disciplinaires :

- ↳ L'ergonomie en générale et l'ergonomie de conception en particulier soulignent que la sous-utilisation des systèmes techniques, ou technologiques, s'explique principalement par des dispositifs qui sont perçus négativement (hermétique, complexe, inutile, inapproprié) par les utilisateurs potentiels. Ainsi, une démarche d'intervention qui implémente des recommandations ergonomiques ne peut qu'augmenter les pourcentages d'utilisation et réduire les sources de sous-utilisation.
- ↳ Les spécialistes du design émotionnel mettent en avant les dimensions ergonomiques des objets ou des services technologiques, mais il n'en demeure pas moins que les utilisateurs éprouvent de réels sentiments avant et pendant les interactions. Ces sentiments, ces perceptions visuelles ou tactiques tout comme l'appréhension, l'**attrayance** sont des moteurs du comportement d'utilisation et des conduites humaines. De là se justifie le point de vue qui consiste à prendre en compte la psychologie de la perception des objets ou des services technologiques. Ainsi, penser et injecter des caractéristiques (fluidité, simplicité, codage intelligent, assistance) qui rassurent, donnent envie et séduisent, ne peut que générer de l'utilisation technologique ou technique.
- ↳ La branche de la psychologie qui étudie et explique l'engagement des individus dans des comportements spécifiques et dans des conduites sociales, insiste sur le lien étroit entre **des actes préliminaires et des comportements effectifs ultérieurs**. En effet, ce courant théorique postule que les comportements et les conduites sociales sont subordonnés :
 - A l'attribution de causalité (interne vs externe).
 - Au coût cognitif et à la qualité des actes préliminaires (lien direct avec le comportement final souhaité ou tâche qui impose un effort important et donc un coût cognitif élevé).
 - Aux conditions dans lesquelles l'acte préliminaire est réalisé (visibilité de l'acte par exemple).
 - Aux processus cognitifs en jeu (rationalisation, dissonance).

- ↳ Les enseignements riches de ce courant de recherche nous aident dans l'élaboration d'actes visant à engager d'une part des individus dans des comportements de veille, et d'autre à comprendre les ressorts des comportements de veille.

Vis-à-vis de notre modèle théorique ainsi que de ses variables considérées comme déterminantes et pertinentes dans l'efficacité des dispositifs de veille, nous allons les étudier avec plus de précisions et mentionner les hypothèses qui en découlent :

Premièrement, la **variable ergonomique (VER)** se rapporte à l'adaptabilité du système à son utilisateur (aspects physiques, modalités de fonctionnement). Elle concerne donc à l'ergonomie de surface (ES) du système et les fonctions ergonomiques (FE) implémentées en son sein :

- ↳ **Ergonomie de surface (ES)** : le système est pensé et adapté à un public spécifique (enfants, personnes âgées, novices, salariés). Dans le processus de conception, le système a fait appel à des compétences en ergonomie et se traduit par une adaptation du système au public visé.
- ↳ **Fonctions Ergonomiques (FE)** : le système autorise un paramétrage en mode novice ou expert, apprentissage et essai ou encore en mode assistance et guidance. Le système prévoit des modes opératoires qui évoluent d'une part en fonction de la maîtrise de l'outil, et d'autre part en fonction des modes opératoires plus courts (touches de raccourci par exemple).

VER = ES + FE = Intentions ; Attitudes ; Comportements

VER = ES (ergonomie générale du système ; interface spécifique à un public donné ; type de compétences ergonomiques en jeu) + **FE** (nombre de fonctions ergonomiques ; nombre de modes opératoires ; nombre de fonctions raccourcis) = **Intentions, attitudes, comportement plus nombreux en faveur du système et comportements d'utilisation plus fréquents.**

Deuxièmement, la **variable acceptation (VAC)** est directement reliée à la perception d'utilisation, processus par lequel un individu perçoit et se représente mentalement le fonctionnement sommaire du système. La variable utilisabilité, par le processus de perception se décompose en perception d'utilité (PU) et en perception de facilité d'utilisation (PFU) :

- ↪ **Perception d'Utilité (PU)** : plus l'individu prend conscience que le système peut l'aider dans ses tâches et ses activités, plus le système remplace l'exécution de tâches jugées inintéressantes. Plus le système sera perçu comme conforme à ses besoins (rapidité par exemple) et à ses attentes (facilité de la tâche par exemple), plus l'individu sera dans un processus d'appropriation et d'utilisation.
- ↪ **Perception de Facilité d'Utilisation (PFU)** : plus l'individu perçoit que le système est facile à utiliser et que le système est adapté à son profil (enfant, personne âgée), plus le système sera attrayant.

VAC = PU+ PFU = Intentions ; Attitudes ; Comportements

VAC = PU (correspondances entre tâches manuelles à réaliser par un individu et tâches automatisées possibles par le système) + **PFU** (perceptions objectives et subjectives que le système est facile et accessible dans son utilisation par un individu donné) = **Intentions, attitudes, comportement plus nombreux en faveur du système et comportements d'utilisation plus fréquents**

Troisièmement, la **variable engagement (VEN)** correspond aux actes préliminaires en lien avec l'utilisation d'un système et les circonstances dans lesquelles un individu donné est placé. Cette variable se traduit essentiellement par l'incitation à utiliser (IU) le système et par la situation d'utilisation (SU) :

- ↪ **Incitation à utiliser (IU)** : plus l'individu sera sollicité pour réaliser des actes préliminaires (engagement multiforme et progressif) en lien avec l'utilisation du système et dont le coût cognitif, social, psychologique est important, plus l'engagement dans le comportement d'utilisation final sera fort.
- ↪ **Situation d'utilisation (SU)** : plus les décisions d'utilisation sont prises dans un contexte de liberté, sans pression, et en lien avec des facteurs exclusivement internes, plus l'individu aura tendance à réaliser des comportements d'utilisation.

VEN = IU+ SU = Intentions, Attitudes, Comportements

VEN = IU (acte/action engageant psychosocial faible et fort ; participation à un réunion ou groupe de travail) + **SU** (décisions de participation visible, libre, publique ; décisions supposant deux alternatives : oui/non) = **Intentions, attitudes, comportement plus nombreux en faveur du système et comportements d'utilisation plus fréquents**

Notre modèle théorique prévoit la possibilité que les effets des variables/fonctionnalités ergonomiques (VER), des perceptions d'utilisabilité (VAC) et des actions d'engagement (VEN) **interagissent en s'additionnant, ou en s'annulant voire même en se neutralisant**. Aussi, nous ne détaillerons pas cet aspect car il sera traité lors des interventions en entreprise, compte tenu que notre protocole expérimental prévoit toujours l'effet de la combinaison des variables (VER ; VAC ; VEN). Puisque notre équation sémantique du comportement d'utilisation de la veille (comportement informationnel) tient compte de l'interaction des trois variables (VER ; VAC ; VEN), elle s'écrit comme cela :

$$\text{Comportements d'utilisation veille} = (\text{VER} + \text{VAC} + \text{VEN}) + (\text{INTER VER/VAC/VEN})$$

De notre modèle théorique, nous avons déduit des hypothèses générales qui expriment les relations entre variables testées (VI) et comportements de veille (VD).

Ces hypothèses générales reflètent trois tendances principales :

- ↪ **Hypothèse ergonomique (H1)** : plus le système de veille intégrera des éléments ergonomiques dans sa conception, plus il sera adapté à l'utilisateur, et plus on pourra observer des comportements de veille.

Exemple : plus la fiche de recueil des informations informelles sera ergonomique (format adapté ; champs à remplir distincts ; vocabulaires et codes accessibles par tous ; correspondance entre la fiche de recueil et le système électronique de centralisation des informations informelles ; etc.) plus les salariés de l'entreprise seront incités à émettre un comportement de veille (comportement informationnel).

- ↪ **Hypothèse utilisabilité (H2)** : plus le système de veille répondra à des attentes considérées comme utiles et indispensables, plus le fonctionnement du système sera jugé facile d'utilisation, plus l'utilisateur sera encouragé à utiliser le système, et plus on observera des comportements de veille.

Exemple : plus la capitalisation des informations commerciales et concurrentes sera considérée comme indispensable pour adapter ses propres offres, plus la procédure de capitalisation des informations sera perçue comme facile, utile, appropriée et plus les salariés de l'entreprise accepteront d'alimenter le système de veille en informations commerciales et concurrentielles (comportement informationnel).

- ↪ **Hypothèse engagement (H3)** : plus des actes/actions engageantes, en lien avec les fonctions et système de veille, seront mises en place, plus les actes/actions s'appuieront sur des stratégies d'engagement psycho-sociale (sentiment de liberté ; formulation libre ; visibilité de l'acte, coût psychologique, etc.), plus l'individu sera contraint psychologiquement d'émettre des comportements de veille conformes à ses engagements.

Exemple : plus les actes/actions (questionnaire de valeurs personnelles de partage informationnel ; groupe de travail sur les solutions techniques du partage de l'information ; débat sur le partage de l'information, etc.) autoriseront un positionnement public, libre en faveur du partage informationnel, plus les salariés consentiront à des pratique de veille.

- ↪ **Hypothèse cumulative des variables (H4)** : plus les effets des trois variables (fonctionnalités ergonomiques ; utilisabilité ; engagement) seront réunis dans une démarche globale, plus les effets de trois variables seront importants et plus les comportements de veille seront fréquents, nombreux et intenses.

Exemple : plus l'interface du dispositif de veille sera ergonomique (icônes et métaphore appropriée ; lisibilité ; paramétrage novice/expert ; assistance de l'utilisateur ; etc.), plus l'utilisation du système sera compatible et utile dans la réalisation d'une tâche donnée, plus les actes/actions engageantes dans l'utilisation du système seront mobilisés et plus les comportements de veille seront manifestes et nombreux.

Dans la littérature sur la veille technologique étudiée, les approches théoriques insistent tout particulièrement sur le processus de sa mise en place, les courants de pensée, les principes et les caractéristiques des systèmes de veille ; et d'autre part sur son organisation, sa coordination ou son fonctionnement. Il est sous-entendu dans cette littérature abondante que le point faible d'un système de veille reste l'**opérateur humain**. Généralement lorsque la composante « utilisateur » n'est pas prise en compte dans un système technologique, il s'expose à une sous-utilisation, à des stratégies d'évitement ou même à un rejet. Sur ce dernier point, il est courant d'observer dans les environnements de travail mais aussi dans les environnements plus privés des résistances à l'utilisation, des difficultés dans l'appropriation ou une utilisation non conforme du dispositif. Quand il y a acception, on imagine sans difficulté que l'utilisateur de la veille technologique ne se saisira pas automatiquement de l'outil et de ses fonctionnalités. Si on ajoute à cela une conception décontextualisée, une mauvaise adéquation tâche/activité-fonctionnalités, une forte probabilité de sous utilisation est à prévoir.

La psychologie et l'ergonomie sont donc toutes deux qualifiées pour assurer le questionnement de l'appropriation, de l'adaptation et de l'intégration d'un système de veille. Des réponses théoriques et pragmatiques au niveau des résistances à l'utilisation, à son développement, à son implantation mais aussi à sa mise en place, constitueront les apports théoriques et méthodologiques. Dans cette optique, nous allons observer comment la psychologie et l'ergonomie peuvent contribuer au développement des dispositifs de veille et comment elles participent à augmenter l'usage en s'appuyant principalement sur l'ergonomie de correction⁵ et sur des stratégies psycho-sociales d'engagement. Notre travail s'appuie sur des travaux antérieurs, appliqués à divers domaines (comportements de sécurité, comportements de retour de questionnaires) qui se sont avérés très efficaces quant aux comportements attendus. De plus, ce travail vise aussi à apporter des connaissances sur le plan de la méthodologie d'intervention, dans la mesure où nous confrontons, lors d'expérimentation en situation écologique, deux types d'intervention : **classique vs experte**. L'intervention classique respecte les étapes de l'étude de la demande et de celle de la situation, puis cherche à définir les éléments de la problématique pour proposer en définitive un plan d'actions. Quant à l'intervention experte, elle va partir de la problématique et s'appuyer sur les connaissances expertes et pointues du fonctionnement psychologique, social et ergonomique de l'homme au travail. Ainsi, cette intervention de type experte propose des adaptations de différentes natures en s'appuyant sur les connaissances à priori et sur l'analyse de l'activité. Enfin, le protocole expérimental envisage différents cas de figures et des hypothèses opérationnelles afin d'initier le changement. Par son volet méthodologique, l'intervention experte s'assure de la possibilité d'évaluer l'effet de chaque variable (ergonomie, utilisabilité, engagement, ergonomie et engagement cumulé) sur un comportement de veille cible. D'ailleurs, des études précédentes⁶ ont très bien montré que l'intervention experte, centrée sur la conjugaison des facteurs ergonomiques et des facteurs psycho-sociaux, engendrait de **meilleurs résultats en termes d'usage, d'utilisabilité et d'appropriation**.

Au delà des résultats théoriques, des avancées sur le plan de la méthodologie d'intervention et de l'efficacité des formes d'intervention alternative (experte) seront permises par notre travail. Des enseignements pourront être dégagés de nos travaux et aideront à faire face aux nouveaux enjeux ou défis économiques. De plus, ces dernières années, le marché du conseil et celui des interventions en entreprise génèrent des recettes importantes sans endiguer une demande d'intervention soutenue.

⁵ Intervention sur des systèmes existants pour en améliorer un ou plusieurs aspects.

⁶ Bardin (2008) ; Brangier et Barcenilla (2001).

Notre volonté méthodologique cherche également à contribuer au déploiement de la logique, malheureusement trop peu répandue, qui consiste à **apporter la validation par les faits**⁷ des changements obtenus lors d'intervention. Pour ce faire, la structure de ce document est la suivante :

**Plan et organisation
des chapitres de la
thèse**

- ↳ La première partie présente et discute les évolutions de l'environnement des entreprises sous la thématique de « perturbations ». Ces évolutions prennent un relief considérable avec la mondialisation des échanges de toutes natures (économique, informationnelle, technologique). Ces évolutions sont non seulement rapides et profondes, mais aussi complexes et dangereuses pour l'entreprise. Cette nouvelle configuration de l'environnement et la donne économique associée augurent de réelles difficultés à décrire les tendances que doivent anticiper ou accompagner les entreprises. Le contexte d'aujourd'hui permet à la rumeur, comme aux échanges informationnels d'aller à la vitesse d'Internet ; les technologies sont rapidement supplantées par de nouvelles plus performantes avant même que l'utilisateur ait fini d'explorer ses nombreuses fonctions ; l'entrée des pays émergents bousculent l'ordre établi et reconfigurent les réalités mondiales et organisationnelles ; l'information et les moyens de communiquer sont vertigineux, omniprésents et insidieux. **Dans un tel contexte, de nouveaux outils comme le système de veille ont donc été pensés pour répondre à un besoin d'organisation, de structuration, d'interprétation, de diffusion et de mémorisation de l'information.** En fin de compte, la veille technologique est un outil au service des décideurs pour se repérer mais aussi naviguer dans un environnement incertain.
- ↳ La deuxième partie permet d'approfondir la notion de veille et ses composantes, puis de décrire ses modalités de fonctionnement dans les entreprises. Cette partie participe donc à la délimitation des dispositifs de veille, tout en soulignant les liens étroits avec l'ergonomie et la psychologie des organisations. En effet, la mise en place d'un tel système nous interpelle au niveau des usages, des résistances et de son appropriation.
- ↳ La troisième partie traite à proprement parler de l'orientation théorique de cette thèse. Cette partie articule les apports de différentes disciplines quant à l'adoption de la technologie et des dispositifs informationnels dont les systèmes informatiques. Pour beaucoup, les facteurs en rapport avec la perception, la facilité d'utilisation et la satisfaction de l'utilisateur expliquent, l'utilisation et l'adoption des dispositifs socio-techniques. L'ergonomie centrée sur la tâche et l'activité, au travers de recommandations, participe également à augmenter l'appropriation et l'utilisation d'un système technique. Enfin, les démarches de sensibilisation et d'engagement sont évoquées pour expliquer les comportements d'usage technologique. Cette partie cherche donc à affiner et défendre notre modèle du comportement de veille, et des conditions d'usage d'une technologique.

⁷ La validation par les faits n'est pas une approche spécialement utilisée dans les approches organisationnelles de l'intervention. Ce point sera davantage précisé dans la partie 4, section 4.4.

↪ La quatrième partie expose notre démarche méthodologique générale et celle développée dans les expériences de terrain. La finalité poursuivie par cette partie est de rendre compte de deux formes d'interventions. La première est dite « classique », ou « analytique⁸ », car elle respecte les phases, les étapes du schéma d'intervention classique. La seconde, dite « pragmatique », ou « constructiviste », prend appui sur les connaissances théoriques des conduites humaines en situation afin d'expérimenter des hypothèses opérationnelles d'amélioration. Cette façon d'intervenir intègre l'évaluation de l'intervention tout au long de son déroulement et procède à des mesures du changement sur base de variables isolées. En fin de compte, l'intervention pragmatique cherche à tester directement des hypothèses valides, pertinentes et en rapport avec la demande.

↪ La cinquième partie relate les différentes études sur l'activité de veille de dirigeants, sur les pratiques quotidiennes et systèmes de veille en entreprise, et les conditions à réunir pour favoriser le développement de tels systèmes. Celles-ci sont rapidement résumées ci-dessous :

- Etude 1 : Insuffisances de la veille technologique

L'étude exploratoire, outre la confirmation des insuffisances des dispositifs de veille, a surtout permis de spécifier les facteurs généraux d'amélioration.

- Etude 2 : Enquête sur les pratiques de veille dans 3 entreprises

Des données qualitatives recueillies à l'aide d'entretien semi-directif nous ont confortés dans notre approche, dans nos hypothèses et dans les variables déterminantes de l'amélioration. Des propositions pour encourager l'acceptation d'un système de veille ont été rédigées.

- Etude 3 : Analyse des difficultés d'usage d'un système informatique de veille

Un outil informatique de veille a été le support de cette 3^{ème} étude portant sur les faiblesses et les leviers de son acceptation au sien d'une population de chefs de projet.

↪ La sixième partie, quant à elle, est l'occasion de préciser les contextes, les demandes, les hypothèses et les aspects méthodologiques de deux interventions en situation écologique. Les effets en termes d'efficacité en sont déduits et discutés. En voici une brève présentation :

- Améliorer la production et la remontée d'informations

*La première intervention consistait à accompagner la mise en place d'un système de suggestions dans une entreprise industrielle. Un système de suggestions est considéré comme un système de veille, dans la mesure où chacun de ces systèmes vise la **formalisation de l'information informelle**. La mise en place du dispositif ainsi que le*

⁸ Ce point s'appuie sur articulation des idées d'auteurs tels que : Davezies (2004) ; Brangier et al. (2000) ; Fraisse (1994) ; Montmoulin (1977) ; Louche (2001) ; Maisonneuve (2002) ; Bardin (2008).

programme de sensibilisation et de participation sont relativement de même nature. Nous avons choisi de favoriser le comportement d'émission de suggestions, comportement très objectivable et facilement quantifiable. Cette première expérience avait donc pour objectif de mesurer l'efficacité des différentes formes d'intervention sur le comportement d'émission de suggestions. L'hypothèse générale pose l'idée que le comportement d'émission de suggestions peut être d'une part augmenté par l'adaptation du dispositif et d'autre part par des stratégies d'engagement, cela comparativement à un groupe témoin

- Améliorer la formalisation des informations et le temps de saisie

La seconde intervention portait sur l'amélioration et la sensibilisation à l'utilisation d'un document professionnel de saisie des quantités produites. Cette intervention s'est déroulée sur l'un des sites d'une entreprise internationale qui évolue sur le marché de l'équipement automobile (frein, système de verrouillage, système essuie-glaces). Le document professionnel, sous forme de livret, avait deux fonctions principales : recenser le nombre de collections par jour et par équipe (recenser les défauts et pièces) et servir à l'imputation à la bonne unité (équipe). La démarche expérimentale consistait à étudier le système en place et à faire participer les salariés pour qu'ils soient source d'améliorations. L'hypothèse générale stipule que le comportement de saisie des productions peut être favorisé en agissant d'une part sur l'utilisabilité du document et d'autre part sur les modalités d'engagement.

Une collection est le terme qui désigne le produit final

- ↳ La dernière partie synthétise les résultats auxquels cette recherche est parvenue. Elle retrace les avancées théoriques, méthodologiques et pratiques. En se concentrant sur la dimension humaine d'un système de veille, elle précise au travers de recommandations générales un mode d'emploi pour faciliter le développement d'un dispositif de veille technologique dans l'entreprise.

Ce travail répond également à une demande institutionnelle et à des enjeux économiques. En effet, le Centre de Veille Technologique et Normative⁹ dans ses missions d'information, de sensibilisation et d'assistance aux entreprises souhaite disposer d'un nouvel outil pour développer les pratiques de VT au service des entreprises luxembourgeoises. Pour ce faire, l'approche proposée ici se centre sur les dimensions psychologique, ergonomique et sociale du dispositif de veille. En focalisant notre étude sur l'engagement des utilisateurs et sur l'ergonomie du système, nous cherchons à améliorer l'appropriation, l'acceptation et l'utilisation technologique. **Finalement, notre approche propose de considérer que l'engagement dans des pratiques de veille efficaces repose non seulement sur l'ergonomie des dispositifs de veille, sur l'utilisabilité, mais aussi et surtout, sur les modalités psychosociales de sensibilisation mises en œuvre lors de telles démarches.**

Recherche appliquée

⁹ Le CVTN est un département du Centre de Recherche Henri Tudor - Luxembourg.

Ce constat s'est nourri des visions des experts du centre de recherche, qui avaient déjà souligné que les résistances humaines entravaient le développement des pratiques de veille et l'efficacité de sa raison première. En définitive, notre approche rend compte des attentes institutionnelles et répond à l'*impérieuse nécessité*¹⁰ pour les entreprises de disposer d'un outil pour faire face au marché fortement concurrentiel. De plus, par son regard psycho-ergonomique, notre conception de la veille technologique apporte des éléments de réponse appropriés aux difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs du développement de veille en entreprises. D'autres réponses sont attendues au sujet de la pratique d'intervention et de changement.

La sous-partie suivante fait référence à l'exercice d'appropriation du concept de veille opéré durant les premiers temps de cette recherche et fortement instructif.

Appropriation du concept de veille technologique

Au fur et à mesure que nous avançons dans la lecture de la littérature sur le sujet, il devenait de plus en plus indispensable de faire des parallèles et des correspondances avec les pratiques réelles dans les entreprises d'une part et de les centraliser sous forme de cartographie d'autre part. Les résultats issus de ce travail ont permis non seulement l'élaboration d'une vue d'ensemble des pratiques de veille mais également la conception d'un questionnaire diagnostique. Nous avons donc mené une enquête exploratoire pour mieux connaître et formaliser les pratiques réelles d'information dans les entreprises.

Dans ce travail de conceptualisation, nous sommes arrivés à une cartographie générale¹¹ des pratiques informationnelles en œuvre dans les organisations. Le questionnement portait sur la manière dont l'information est « recherchée, récupérée, traitée, diffusée, mémorisée » par des individus. Au terme de ce processus, nous sommes parvenus à une vision plus précise des pratiques en lien avec les démarches informationnelles tout en disposant d'un outil pour les quantifier. Au final, nous disposons d'éléments pour juger de la pertinence (importance, complexité) des futurs comportements informationnels que nous souhaitons mettre à l'épreuve de l'expérimentation.

¹⁰ Terme emprunté à J.P. Meyronneinc (1994) concernant le management environnemental.

¹¹ Qui a donné lieu à un outil diagnostique permettant d'évaluer le niveau de pratiques de veille formel dans les entreprises. Son exhaustivité est basée sur différents autres outils et sur l'observation des pratiques d'information. Ce support est consigné en annexe de cette thèse.

Démarche d'enquête et de conceptualisation

A partir d'éléments de définition d'un système de veille et de ces différentes schématisations, une démarche de cartographie des pratiques de veille a été engagée pour compléter notre compréhension du dispositif de veille. Plusieurs phases ont été indispensables pour appréhender, formaliser, sélectionner et valider les pratiques jugées classiques et courantes dans les entreprises :

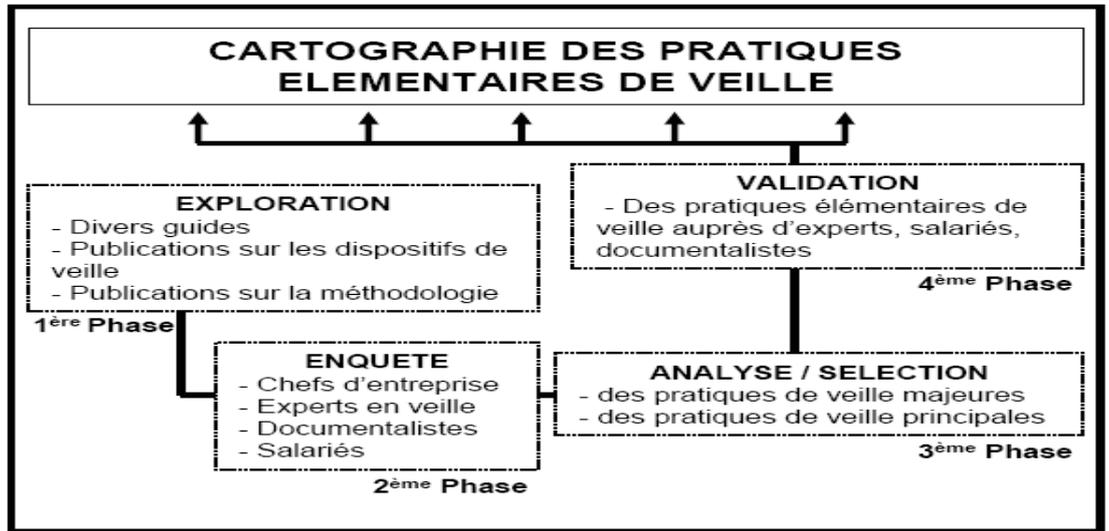
- ↳ La première phase s'est consacrée à prendre connaissance des écrits sur les pratiques de veille et les outils existants (questionnaires). Elle a permis aussi d'explorer les études et les expériences visant la quantification des pratiques. Quelques observations¹² des modes opératoires d'experts en recherche d'informations et en analyse nous ont fortement été utiles. De plus, divers guides¹³ ont été consultés et ont servi de base à notre travail de cartographie des pratiques.
- ↳ La seconde phase s'est fixée comme impératifs de comprendre, et surtout de recenser les pratiques concrètes d'information. Pour ce faire, nous avons interrogé des dirigeants de start-up¹⁴, des experts de la veille (interne et externe) ; des documentalistes (interne) et des salariés (principalement des cadres). Dans un second temps, nous les avons sollicités pour qu'ils associent les « gestes à leurs propos ».
- ↳ La troisième phase a consisté à analyser et sélectionner les pratiques de veille les plus classiques et les plus courantes, c'est-à-dire, celles qu'on retrouve dans la majorité des entreprises et des administrations.
- ↳ La dernière phase s'est concentrée sur la validation des pratiques de veille retenues auprès de professionnels en veille et en systèmes d'information, mais aussi auprès de documentalistes et des quelques employés.

Au final, notre travail de formalisation a permis d'avoir une représentation exhaustive des démarches concrètes d'information dans l'entreprise. La figure ci-dessous résume la démarche qui nous a conduit à la conception et à la formalisation des pratiques de veille (des pratiques informationnelles).

¹² Observations papier-crayon et questionnement d'explicitation.

¹³ CCI Moselle ; CRP Henri Tudor (Luxembourg) ; CCI Meurthe et Moselle.

¹⁴ Les résultats de ce travail a été autant utilisés pour établir la cartographie que pour déterminer des recommandations générales et spécifiques afin d'améliorer le développement des pratiques de veille (cf. partie 5, section 5.1.).



Sch. 2 : Démarche de cartographie

Le graphique suivant représente une vue d'ensemble des pratiques élémentaires de veille au niveau de la « recherche et de la collecte de l'information ». En effet, l'un des premiers comportements de veille, ou comportement informationnel, est le processus de recherche d'informations.

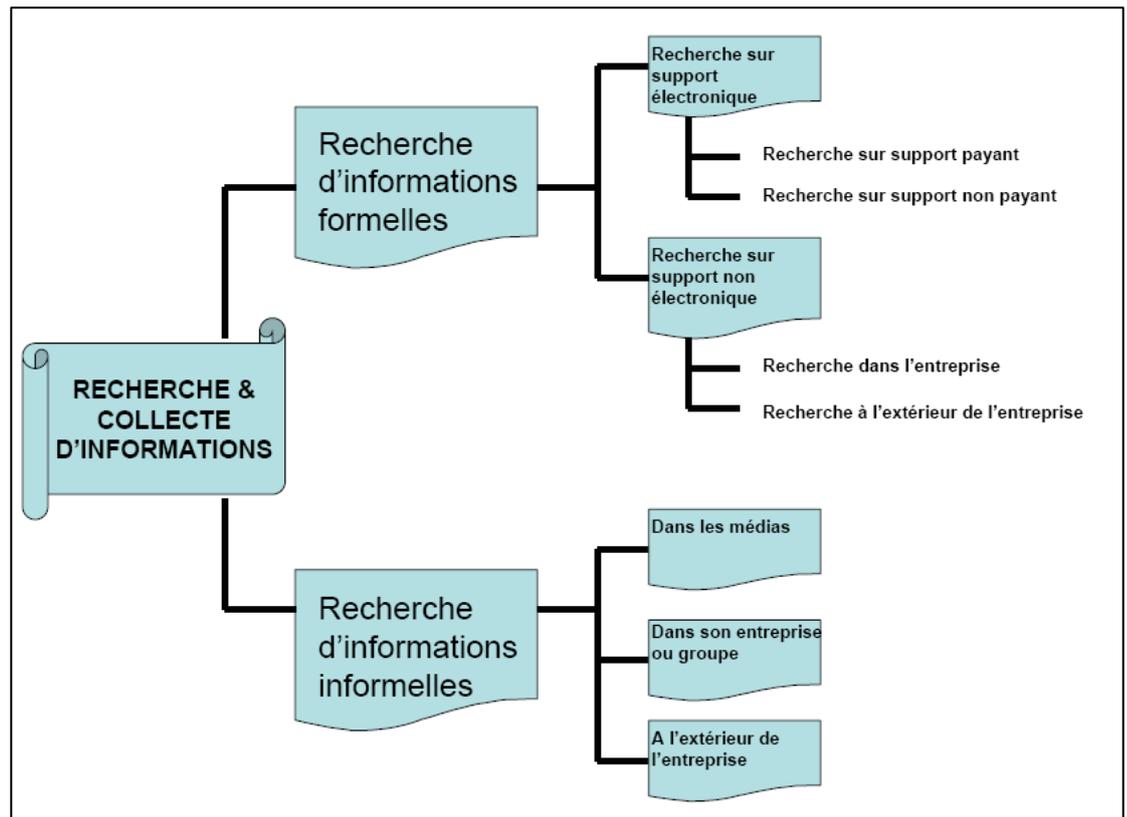


Fig. 1. Cartographie des pratiques informationnelles - plan général

De cette cartographie des pratiques informationnelles, il se dégage deux catégories d'informations majeures :

- ↳ **Les informations formelles** : Il s'agit des informations écrites, publiées, rédigées qu'on peut trouver à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise. On peut se procurer ces informations selon deux modalités : support électronique ou support papier, susceptibles d'être payant.
- ↳ **Les informations informelles** : Ce type de données concerne des informations issues principalement d'échanges verbaux et d'interactions sociales, cela dans un cadre professionnel et extra-professionnel.

Les deux schémas suivants décrivent les pratiques de veille formelles selon trois caractéristiques : le type de support, les conditions d'accès, le lieu. Pour des questions de lisibilité, celle-ci a été découpée en deux parties fig.2.1 et fig. 2.2.

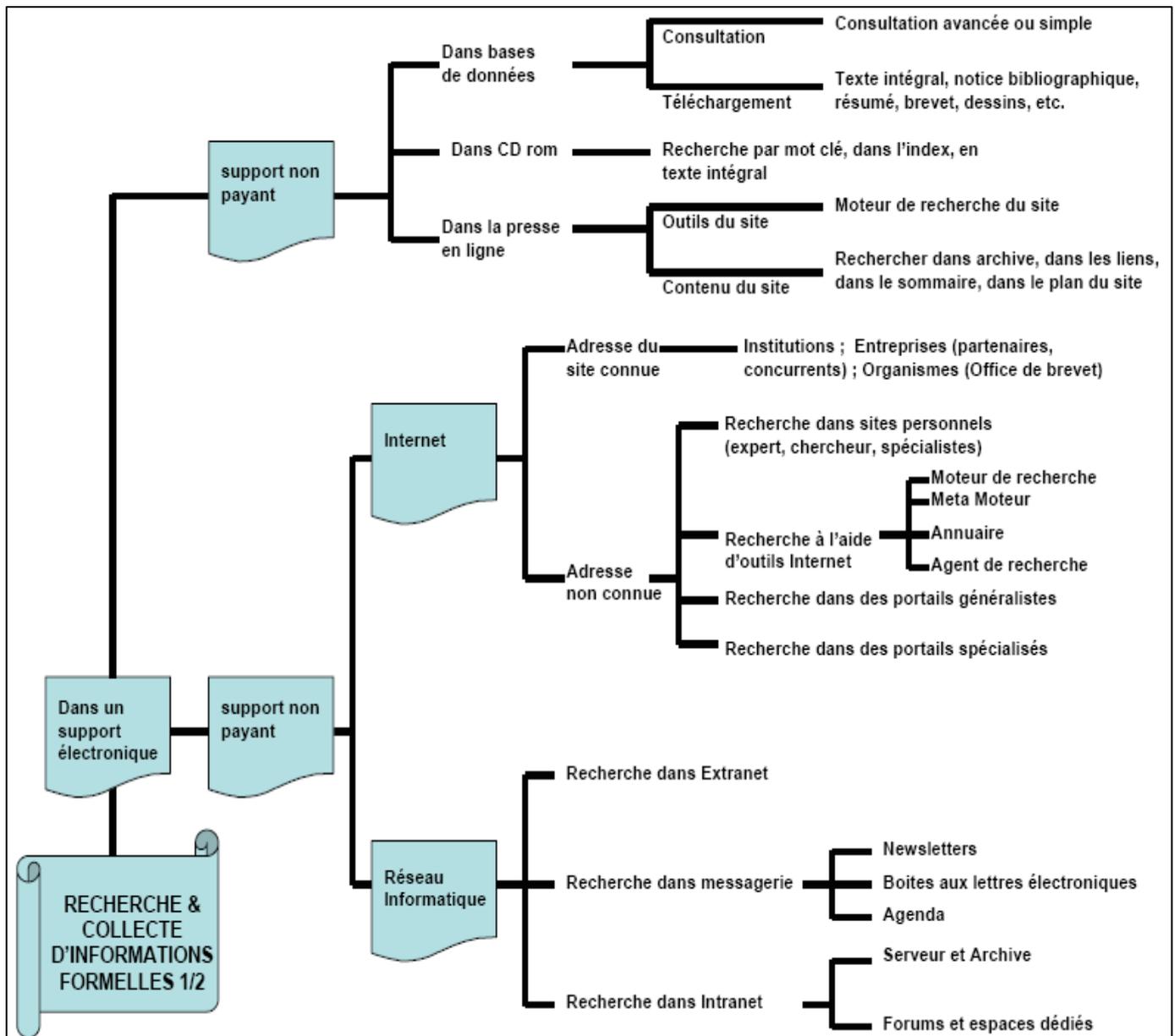


Fig. 2.1. Cartographie des pratiques informationnelles - partie formelle n°1

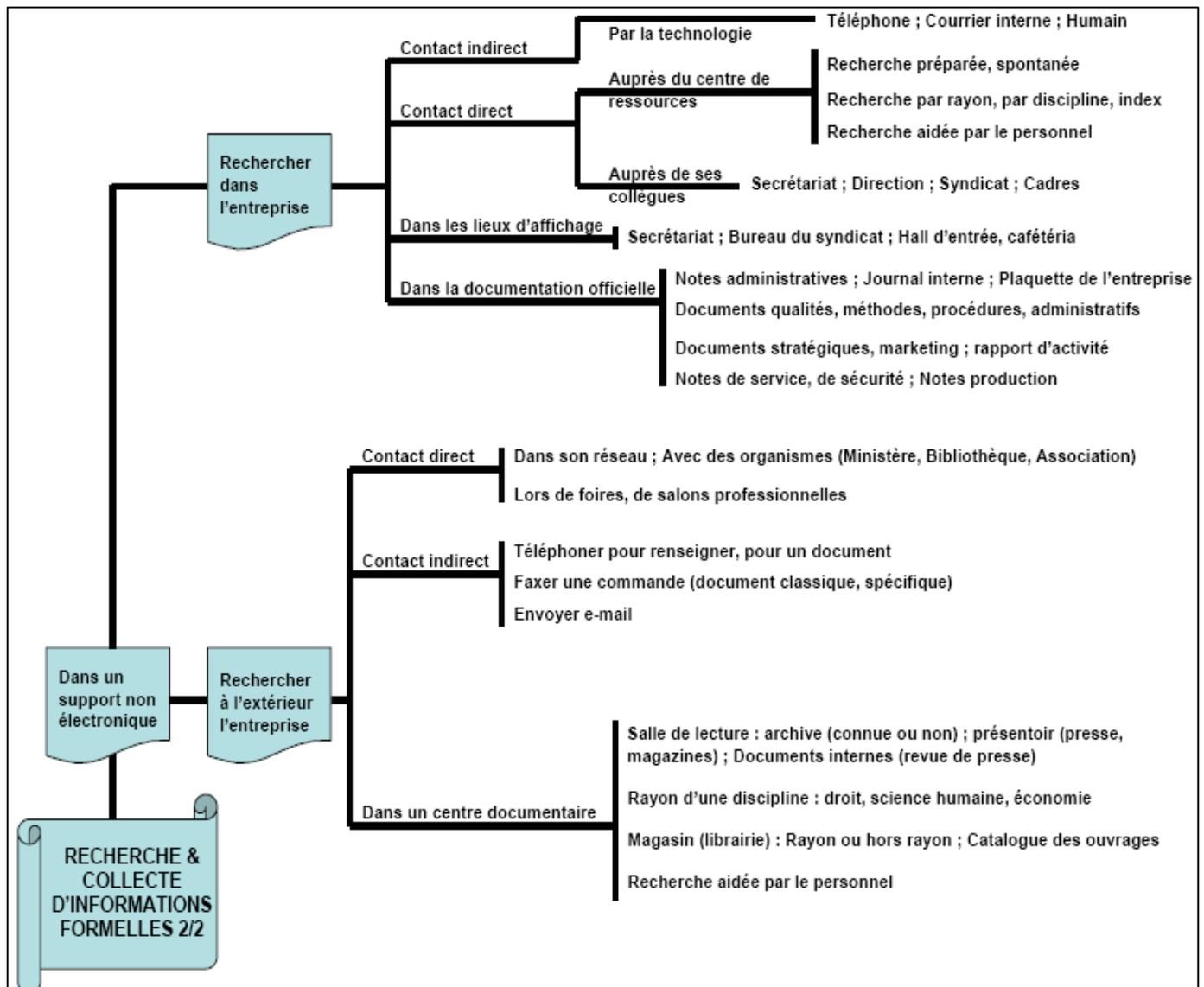


Fig. 2.2. Cartographie des pratiques informationnelles - partie formelle n°2

Nous avons utilisé le même raisonnement pour les pratiques de collecte de l'**information informelle**. Celles-ci ont été pensées selon deux modalités : celle du lieu (intérieur de l'entreprise ou non) et celle de la source (TV ou radio). Ce choix se justifie par la nature des informations recherchées. En effet, nombre d'informations (économique, politique, stratégique) proviennent d'échanges verbaux accessibles par les médias (interview à la radio ; reportage télévisuel sur une entreprise). De plus, les chaînes thématiques abondent dans le paysage audiovisuel afin de contenter des publics avertis et spécialement intéressés par le type d'information diffusée. Nous sommes conscients que l'information stratégique n'est pas divulguée par ce canal, mais plutôt lors de réunions extrêmement sélectives et fermées. Cependant, une des pratiques de veille liée à la recherche d'information est, par exemple, d'être constamment branchée sur la chaîne économique d'information continue.

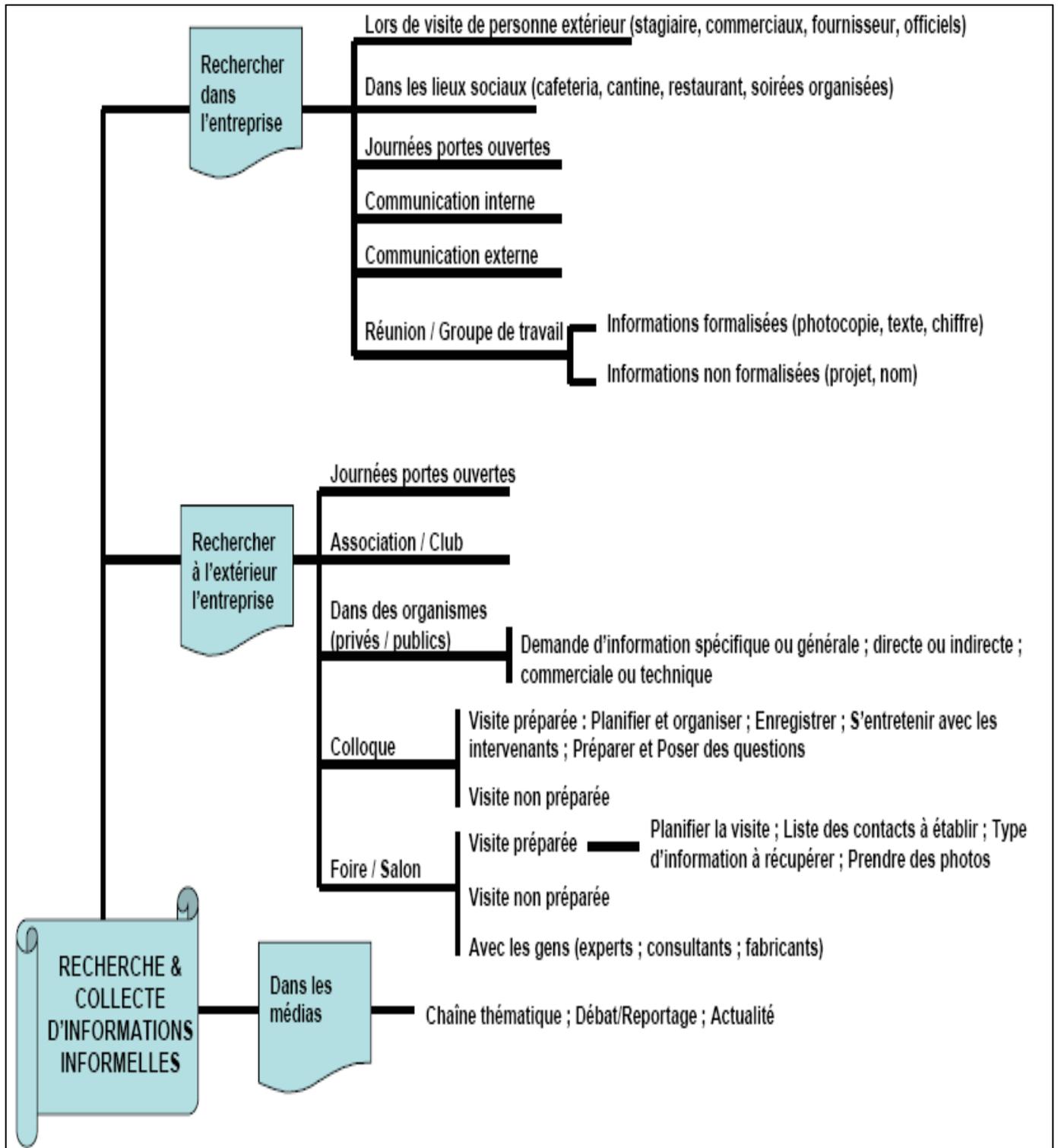


Fig. 3. Cartographie des pratiques de veille - partie informelle

Afin de poursuivre notre logique de démonstration que les pratiques de veille peuvent être envisagées comme des comportements informationnels, nous mettons en exergue quelques éléments de vocabulaire. Le travail ci-dessous est le résultat de l'identification au sein de la littérature sur le sujet se rapportant aux conduites humaines et aux aspects psychologiques de la veille.

Vocabulaire en faveur du comportement de veille

Nous listons donc quelques expressions que nous avons recensées dans la littérature scientifique sur les dispositifs de veille qui vont dans ce sens. Ainsi, Julien et al. (1998) utilisent l'expression « comportements d'information », alors que Bournois et Roman (2000) parlent d'« ensemble de techniques et de comportements ». Nous considérons donc que les systèmes de veille sont non seulement composés par leurs dimensions technologique et organisationnelle, mais tout aussi par leurs dimensions humaine et sociale. Nous retrouvons cette idée chez de nombreux auteurs tels que Bournois et Roman (2000, p.17) : « *l'IE est à fois un ensemble de techniques et de comportements* ». C'est souvent l'acceptation d'un minimum de changements auquel se heurte la mise en place de dispositifs de veille (Spaak et Mourey, 1999). Comme le soulignerait François (2000), les principales difficultés sont en effet humaines. Comment inciter au partage de l'information ? Comment motiver le réseau des veilleurs ? Comment s'assurer de la fiabilité des informations ? Pour en finir, comment s'assurer que les informations correspondent véritablement aux besoins des décideurs et qu'elles sont réellement utiles aux prises de décisions ?

Un dispositif de veille, dans sa composante humaine, signifie qu'une action collective des membres est indispensable. Elle renvoie à la mise en commun des capacités individuelles, des énergies, des attitudes en faveur du partage de l'information ou de la volonté de former une unité autour du projet d'entreprise (mise en place d'un projet de veille). La veille est donc « *l'affaire de tous* » disait Rouach (1999,p.108). Concrètement, chaque élément de l'entreprise est un « *capteur potentiel* » d'informations qui va de l'extérieur vers l'intérieur. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la veille informationnelle est l'affaire de tous afin que la veille ne repose plus, comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises, sur une « *poignée de personnes* » (Spaak et Mourey, 1999, p.37).

Dans notre domaine de compétence, soit la psychologie du travail et l'ergonomie, nous ne concevons pas un système technique sans une étroite relation avec sa composante humaine. Cela est d'autant plus vrai que nous avons intégré les limites des approches « *technocentrées* » dans notre compréhension des dispositifs de veille. En effet, nous accordons une place privilégiée et une place prépondérante au facteur humain. C'est dans les réponses à ces questions de nature psychologique, sociale et ergonomique, que réside une grande part de la réussite de la mise en place d'un dispositif de veille. Jakobiak (1992) remarque que le problème premier de la veille est la mise en commun des informations et l'abandon de l'attitude individualiste.

En outre, la pratique de « *l'écoute informationnelle* » et celle de la « *surveillance* » ne sont possibles qu'en déployant leurs « *antennes ou capteurs* » (Lesca, 1989). Les grandes entreprises ont bien compris que la capture, la circulation de l'information et le partage au sein des unités de l'entreprise sont des gages d'actions (Michel, 1999). Enfin, l'action est la source et le moteur d'adaptation à son environnement.

Cette première partie évoque le contexte des entreprises qui a fortement changé ces dernières années. La mondialisation des échanges économiques, l'abondance informationnelle, Internet et la présence toujours plus forte des nouvelles technologies dans différents secteurs de l'entreprise, bouleversent les repères stables d'autrefois. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises d'aujourd'hui dont l'évolution se fait maintenant dans un environnement au contour qualifié de « flou » et d'« incertain ».

**De réels
changements
dans notre
environnement**

Les caractéristiques du monde dans lequel nous évoluons ont fortement changé. En effet, nous sommes passés à un monde globalisé qui s'affranchit des contraintes de distances topographiques ou kilométriques pour intégrer des réalités différentes, quelles soient économiques, culturelles ou sociales (Baudrand, 2002), ou que notre époque est marquée par la « rapidité », la « nouveauté » et la « complexité » (Brénot & Tuvée, 1996), et par les NTIC (Brangier & Valléry, 2004). Cette réalité a même été formalisée dans un document normatif¹⁵ dont la fonction est d'outiller les professionnels de la veille. Cette norme part de société de l'information pour conclure sur la nécessité d'anticipation et de prise de décisions rapide.

1.1.1.

Impacts de l'environnement mondialisé

L'actualité traite régulièrement la question de la mondialisation¹⁶, de ses effets et renforce quelque peu cette perception des grandes évolutions de notre environnement. Il serait même plus juste de parler de « mondialisation au pluriel » tant elles sont multiformes : économiques, politiques, culturelles et sociales. Chacune des mondialisations renvoie à des logiques et des problématiques propres. Par exemple, la mondialisation économique questionne les échanges nord-sud, l'exploitation, l'épuisement des ressources naturelles des pays étrangers, ou encore le développement durable, la régulation des marchés mondiaux, etc. Une autre façon d'appréhender la mondialisation consisterait à la définir en fonction des impacts qu'elle produit. En s'appuyant sur des auteurs anglo-saxons, Mercure (2001, p.14) définit la mondialisation comme une « *extension des activités économiques, politiques et culturelles au-delà des frontières nationales des Etats, de sorte que les événements, les décisions et les actions dans une région de la planète ont une réelle incidence sur les individus et les communautés situées dans d'autres parties du monde* ».

¹⁵ Norme AFNOR XP-X50-53 publiée le 4 avril 1998.

¹⁶ Les Anglo-saxons parlent de « globalization » (Rocher, 2001, p.20).

Dans cette perspective, la mondialisation agit négativement et positivement à différents niveaux d'un pays, d'une société ou d'une organisation. La démarche de réguler les impacts, négatifs ou positifs, est légitime et intéressante à traiter. Une autre façon d'envisager la mondialisation est celle proposée par Zaki (2000) dans la mesure où l'auteur positionne la mondialisation par rapport aux ressentis et aux traits saillants qui caractérisent l'environnement. Ainsi, il donne quelques traits de perception : l'impression que le temps s'accélère, que le rapport à l'espace se rétrécit ou que les frontières s'estompent. Cette traduction des effets de la mondialisation aux niveaux des ressentis psychologiques ouvre la possibilité de mesurer la prise de conscience et les actions prises. Cela est d'autant plus pertinent qu'il s'agit d'un facteur¹⁷ qui peut jouer un rôle important dans l'acceptation d'un système de veille.

**Persistance des
différences
culturelles**

Dans une perspective plus proche de notre domaine de recherche, l'approche interculturelle¹⁸ souligne quant à elle, que la mondialisation est révélatrice de différences culturelles (pratiques culturelles, langues, modes de pensée par exemple). Malgré une tendance à la globalisation et à l'homogénéisation, il subsiste non seulement des pratiques culturelles mais aussi des pratiques taxées d'« exceptions ». L'homogénéisation ne peut ni être générale, ni concerner tous les comportements et toutes les attitudes. Autrement dit, la mondialisation ne supprime pas les différences culturelles (Iribarne, 1998). L'apport de ce type de perspective est d'insister sur les spécificités d'un pays ainsi que sur celles de ses membres et cela à différents niveaux (étatique, entreprise, religieux). Ses grilles de lecture sont utiles pour décrypter les pratiques, les attitudes et les conduites d'un pays (ou région du monde), dans lequel est envisagée, par exemple, une implantation économique. Cette perspective donne du relief et du sens tout en contribuant à une meilleure compréhension d'autrui. Il serait même pertinent d'intégrer cette perspective dans la formation des experts en veille, dans la mesure où la recherche et l'interprétation d'information contextualisée sont deux de ses tâches. Dans ses aspects opérationnels et dans ses principes, un système de veille est destiné à exploiter des informations dépassant ses propres frontières géographiques et à travailler la signification de l'information (adaptation d'un projet d'implantation aux usages d'un pays ou d'une région donnée).

¹⁷ L'influence de la prise de conscience sur l'acceptation d'un système de veille sera abordée dans les parties relatives à la « veille technologique » et à l'« acceptation des systèmes de veille ».

¹⁸ Courant développé par des précurseurs comme P. d'Iribarne

L'information, de plus en plus exponentielle, ne peut être traitée ou intégrée par l'humain

Un autre changement considérable de notre environnement est l'augmentation du travail à forte composante cognitive. A ce sujet, Crozier (1990) avait déjà annoncé le déclin du secteur industriel au profit du secteur tertiaire. Petit et Dubois (1998, p. 61) parlent de la transformation des emplois au bénéfice de ceux de l'économie des services (support à distance, télévente, travail à distance, etc.). Pour ces auteurs, ces nouveaux métiers et emplois sont « *fondés sur l'immatériel et la maîtrise de l'information* ». Cette tendance se substitue donc progressivement et inéluctablement à l'économie industrielle traditionnelle, basée sur la transformation de la matière première (pétrole, bois, métaux). On voit alors clairement le glissement de la notion de matière première traditionnelle à la matière première moderne qu'est **l'information**. Dans cette logique de changements de notre environnement, Sainsaulieu (2001, p.254), précise que « *ceux-ci n'étaient pas moins importants qu'à l'époque du machinisme industriel dans l'ère de l'organisation rationnelle* ». En outre, une rupture similaire à celle connue lors de la révolution industrielle est en œuvre.

Le travail est dorénavant cognitif, ou du moins à forte composante cognitive. L'environnement a réellement changé et les preuves de ces changements se retrouvent dans notre quotidien au travail et hors travail. Dans ce contexte, et afin de relever le défi de la compétition mondialisée, la gestion de la connaissance et celle de l'information sont des contraintes indispensables. Dans ce contexte, l'incertitude est un autre facteur à prendre en compte étant donné qu'elle concerne toutes les sphères d'une société donnée. Selon Baumard (1991), aucune entreprise n'est épargnée par l'incertitude, celle-ci gagnerait même toutes les formes d'organisation, de la petite industrie au complexe industriel intégré (Baumard, 1991). Lesca (1989, p.84) adoptait déjà cette idée lorsqu'il présageait qu'« *aucune entreprise, si puissante soit-elle à un moment donné de son histoire, n'est à l'abri d'un tel sort si elle ne fait pas constamment l'effort d'être ouverte sur l'extérieur et à l'écoute permanente des changements* ». L'entreprise doit se doter des compétences et des infrastructures pour relever les défis et les enjeux de la mondialisation, de la complexité et de la connaissance. Dans sa dimension technique, organisationnelle et humaine, le dispositif de veille est un outil qui remplit cette mission. Il donne de l'intelligibilité à l'information et dote l'entreprise d'infrastructures cognitives à des fins de compréhensions et d'innovations. En outre, pour les raisons qui vont être développées dans le paragraphe ci-dessous, les perturbations concernent toutes les entreprises mais plus spécifiquement les PME/PMI.

1.1.2.

Perturbation de l'environnement des PME/PMI

Notre terrain d'expérimentation est l'entreprise de type PME/PMI pour deux raisons essentielles :

- ↳ La première est liée aux dispositifs de veille peu présents et peu développés dans les structures de type PME/PMI. Cette première raison est même à l'origine de nos travaux.
- ↳ La seconde, directement rattachée à la première, est une constatation montrant que ce type de structure est une proie privilégiée et facile dans une compétition mondialisée. D'ailleurs, beaucoup de programmes de sensibilisation visent directement ce type de structure.

Il est donc pertinent de traiter l'environnement particulier des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que des petites et moyennes industries (PMI). Par exemple, l'ouverture des marchés de libres échanges, les partenariats industriels et commerciaux, et la diminution des protections douanières (voire leur disparition) posent de graves problèmes d'économie nationale et de délocalisation. Auparavant, PME/PMI œuvraient sur des marchés protégés et nationaux sans véritablement se préoccuper des évolutions concurrentielles internationales (Levet, 2002).

Dans cette économie de plus en plus globalisée, les changements sont rapides et le contrôle d'information par les PME est capital (Julien, 1996). Autrement dit, l'information et la connaissance sont à l'origine de sa survie, tout comme du dynamisme de l'entreprise. L'environnement actuel des entreprises a fait l'objet de diverses études et analyses. Il en ressort que l'environnement est marqué par la « *montée de la complexité et de l'incertitude* » (Plane, 2003, p.243) et que la compétition et la globalisation sont accrues (Favier, 1988). Pourtant, les dirigeants se trouvent dans une situation d'information imparfaite et limitée (Julien, 1997). La montée de l'incertitude, de la surinformation, ainsi que les changements rapides et continus, ont conduit certains à parler d'un degré élevé d'incertitude, notamment Julien (1997). Les informations indispensables pour une organisation sont localisées en dehors de ses limites traditionnelles.

Il ne s'agit ici que de quelques traits d'un tableau plus global et plus complexe. L'environnement de l'entreprise, petite ou moyenne, sera de plus en plus difficile à décrire sans outils appropriés. L'incertitude et la complexité sont de nouveaux facteurs perturbateurs de la conduite d'une entreprise. En l'occurrence, se doter de systèmes appropriés et acceptés par tous les membres assure une meilleure gestion.

***Aujourd'hui,
comme demain,
l'information joue
et jouera un rôle
croissant dans
l'être et le devenir
des entreprises
Lesca (1989)***

Les entreprises telles que les PME deviennent plus vulnérables dans un tel contexte alors qu'elles constituent les « *poumons* » économiques d'une région. Parallèlement à ses préoccupations légitimes et premières de gagner des marchés, l'entreprise doit s'engager dans les systèmes informationnels de type veille que nous présentons maintenant.

1.1.3. Relations entre environnement perturbé et dispositif de veille

Nous partons des travaux de Julien (1997, p.272) qui soulignent que la veille serait d'autant plus « *nécessaire que l'environnement de l'entreprise serait turbulent* ». L'environnement ainsi perturbé est plus difficile à appréhender dans ses différentes dimensions et composantes. Tout comme sa lecture et son analyse, son interprétation demande de nouveaux outils, de nouvelles doctrines ainsi que des pratiques informationnelles renouvelées.

Iris (1998)¹⁹ évoque également cette réalité plus que nécessaire de se doter d'un système « *informationnel organisé* » pour faire la différence sur un marché exacerbé. Selon lui, afin de survivre dans un environnement très concurrentiel, l'entreprise doit se démarquer le plus possible de ses concurrents. Même si plusieurs stratégies de différenciation existent (logo, culture d'entreprise, approche commerciale, etc.), celle qui s'appuie sur la maîtrise de l'information demeure fondamentale. L'obligation d'investir dans un système de veille est rendue indispensable à cause de l'environnement concurrentiel qui pousse à toujours plus de rentabilité, de réactivité, ou de prises de décisions rapides (Levet, 2002). Pour Lesca (1989, p.56), ce serait aussi les nombreux événements extérieurs qui obligeraient l'entreprise à « *réagir de plus en plus vite si elle veut survivre* ». Pour aller à l'essentiel, le contexte et les turbulences commandent aux différents acteurs économiques **d'adopter une démarche anticipative** pour faire face aux changements qui ont la spécificité d'être aujourd'hui complexes, flous et continus. Antérieurement, une gérance par réaction²⁰ pouvait suffire à faire face aux difficultés posées par la concurrence ou par un événement concurrentiel. Le marché de l'entreprise et ses relations commerciales n'étaient pas autant dépendants que de nos jours. Les TIC accentuant cette relation de dépendance par la visibilité, la rapidité, la connaissance et le partenariat décentralisé.

Importance d'un système de veille informationnelle

¹⁹Les autoroutes de l'information, Que sais-je ?, N° 3087, p.8.

²⁰ Différent d'une gérance par anticipation comme le recommande l'environnement et le marché.

1.1.4.

Questionnement éthique

***Omniprésence
des systèmes de
surveillance dans
et hors vie
professionnelle***

La nécessité d'équiper les entreprises de systèmes de surveillance continus et structurés pose la question de l'octroi de la surveillance comme prérogative managériale et donc de celle de l'éthique à y associer. En effet, le développement des systèmes informationnels, c'est-à-dire des systèmes de communication et de surveillances électroniques, des systèmes de traitement et d'analyse de données, ou encore la constitution de fichiers nominatifs, ne peut que nous inciter à réfléchir aux conséquences éthiques. Ce questionnement est même indispensable vu les possibilités, toujours plus grandes, des systèmes électroniques. La domotique en est une bonne illustration et laisse entrevoir la société de demain. Ainsi, l'électronique prendra des décisions pour nous et notre quotidien. Par exemple dans le domaine privé, la commande automatique d'aliments en fonction des dates de péremption tout en gérant le règlement, la livraison ; les volets, le chauffage, la radio ou la télévision seront régulés en fonction des paramètres (goûts, habitudes, saisons, humeurs) ; des robots domestiques polyvalents ayant la parole et la capacité à exprimer des sentiments primaires assisteront les propriétaires ; l'interaction à distance, la biométrie ou la géolocalisation des gestes quotidiens. Dans le domaine professionnel, les TIC seront davantage présentes et renseigneront des relations au travail, des déplacements, des maladies et des caractéristiques génétiques.

Dans cette perspective toujours plus réaliste au gré des avancées technologiques, le plus déstabilisant reste la communication à l'insu des propriétaires des différents systèmes électroniques. Par exemple, lors d'une mise à jour d'un logiciel, celui-ci communique de façon automatique des informations personnelles sur l'utilisateur. D'autres systèmes comme les sites Internet ou les applications embarquées sont paramétrés pour afficher des informations commerciales ciblées par la simple acceptation d'un contrat général d'utilisation. On est en droit de se demander si les avancées électroniques n'ôtent pas à l'individu de plus en plus de pouvoir et de capacité à décider. Le mouvement en œuvre conduit même ses systèmes à réfléchir, à penser, à organiser et à décider à la place de l'individu. Dans certains cas, notamment dans le monde du travail, la cohabitation n'est possible qu'avec des doléances. Cette tendance ne pourra pas continuer à se développer sans des réactions épidermiques²¹ de l'individu.

***Systèmes qui
octroient et
retirent du pouvoir
décisionnel***

²¹ Surtout dans des sociétés où la liberté est l'un de ses principes fondateurs.

En synthèse, l'avancée électronique doit constamment être questionnée et débattue par différentes disciplines. La psychologie en particulier et les sciences humaines en général sont conviées de fait à ces questionnements éthiques et sociétaux. L'angle capital d'analyse doit rester le prisme des **valeurs fondatrices de l'être vivant**, comme le lien social, le libre arbitre, l'erreur humaine, la subjectivité, les droits de l'homme et l'intégrité humaine sous toutes ses formes. Les dérives sont possibles, notamment lorsque l'enjeu reste la manipulation des opinions et des individus, et que d'énormes gains appâtent les décideurs et les financiers. Cela étant, les niveaux d'information, de connaissance, de formation des citoyens ainsi que les moyens de communication seront toujours un bouclier contre ce type de tentations. De plus, des esprits libres et avertis sauront toujours faire avancer ce combat et feront de la « transparence des systèmes » une condition absolue. Aussi, il reste à nos sociétés de concevoir de nouvelles protections contre des dérives possibles, et aux citoyens de peser sur la construction de la société de demain. Plus que la technologie en elle-même, c'est son usage qui peut être condamnable. Sur un plan philosophique, on retrouve un aspect négatif (dangereux, contre nature, destructeur) et un aspect positif (modernisation, augmentation des capacités, assistances diverses). Cette évolution ne date pas d'aujourd'hui et est même le dessein de l'espèce humaine. Historiquement, la technologie a toujours été le prolongement des capacités humaines et le sera davantage dans l'avenir. La tendance actuelle est à l'augmentation de ses capacités cognitives, tels que le traitement, le raisonnement, la mémorisation ou encore la communication. Ces dernières sont assistées d'ailleurs par des dispositifs comme la veille informationnelle.

L'Histoire humaine s'est constituée en parallèle à celle de la technologie

1.2. PERTURBATION TECHNOLOGIQUE

Les NTIC, considérées comme les artefacts de cette nette expansion, perturbent d'une part la relation entre l'individu et son organisation, et d'autre part celle des individus entre eux. Même lorsque le travail est manuel, les NTIC imposent une nouvelle reconfiguration à l'opérateur. La veille technologique est partie intégrante des NTIC dans la mesure où l'information, l'informatique et les modules de traitement de données en sont quelques dimensions. En considérant que les NTIC sont des dispositifs qui vont assister, transformer, augmenter les capacités humaines en lien avec l'information, elles constituent un objet d'étude pour la psychologie du travail. En outre, elles nous renseignent non seulement sur les conduites humaines dans son environnement technologique mais aussi sur la nature de la relation homme-technologie.

Précédemment, nous avons abordé la question de l'évolution du contexte des entreprises, des effets de la mondialisation et du questionnement éthique. Désormais, nous allons voir les impacts organisationnels et humains des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.2.1. Transformations organisationnelles

Les NTIC permettent différentes formes d'interaction entre « hommes » et entre « homme-machine ». Aussi, ces interactions peuvent être synchrones ou asynchrones, restreintes ou collectives, unimodales ou multimodales. Les NTIC, *via leurs possibilités de virtualisation*²², augurent de nouvelles pratiques, de nouveaux comportements au travail et redéfinissent les situations de travail.

Exemple :

Le travail collaboratif est une forme de travail qui se développe et se multiplie dans les entreprises. Les salariés d'un même groupe, situés dans plusieurs sites géographiquement distants, participent à l'aide des TIC à des projets transversaux. Les salariés sont assimilés à des compétences auxquelles on fait appel en fonction des projets. La contribution des salariés est totale ou parcellaire, décentralisée ou localisée, directe ou indirecte. Cependant, le pilotage du projet reste centralisé aux proches des décideurs.

Il est courant d'entendre dire que les NTIC comme Internet ouvrent la porte à des changements profonds. Ceux qui nous intéressent se situent à l'intérieur de l'entreprise. Pour reprendre Morley (2000), ils peuvent être localisés au niveau de l'activité et/ou de l'organisation. Mintzberg (1990) est plus précis dans les changements observés au sein des organisations. Il trouve qu'Internet et Intranet sont des facteurs de changement dans leurs manières de travailler mais aussi dans leurs pratiques d'information ou de communication. Ce dernier point est véritablement présent dans les résultats de l'étude de De Sanctis et Monge (1999). Ils montrent que la communication électronique dans l'entreprise augmente le volume des échanges²³. La décentralisation est liée, selon Sauviat (2002), à l'intensification des TIC. Les NTIC ont de forts potentiels de communication et d'interaction. En autorisant une forme, ou en interdisant une autre, elles deviennent des « organisatrices » de relations humaines (médiatisées par la technologie). Sur ce point précis, un système de veille propose un modèle d'organisation des relations humaines en « réseau » et des modes d'interaction entre l'homme, la technologie et son organisation.

**Les TIC
structurent et
organisent les
relations
humaines**

²² Interaction entre des actions dans un monde réel et des modifications dans des environnements virtuels infinis

²³ Tout en réduisant la clarté du contenu.

Donc, ce modèle sous-entend la mise en commun d'informations, un traitement collectif, une centralisation de l'information, un accès à tous les membres ainsi que l'observation de certaines règles. La veille technologique est un processus qui introduit des changements notables dans l'organisation et dans les relations sociales. En l'occurrence, les formes de communication se modernisent, les jeux de pouvoir se modifient, les modalités d'évaluation s'élargissent et le champ de compétences se renouvelle. En outre, la mise en œuvre d'un dispositif de veille n'est pas à déconnecter de ces réalités mais au contraire, elles sont à prendre en compte dans tout projet de changement ou de conception. Les NTIC, en cela, sont souvent imposées dans la mesure où elles sont source de transparence des conduites et des comportements organisationnels. L'informatique a la caractéristique de laisser une « trace électronique » dans différents fichiers de l'ordinateur ou du FAI (Fournisseur d'Accès à Internet). L'exploitation de ces fichiers renseigne sur la durée, les actions, les programmes, les connections et l'activité.

Derrière les résistances des chefs de projet²⁴ et celles des professions intellectuelles ou communicationnelles, il y a notamment cette crainte d'être **surveillé** ou **fiché**. Certes, le dirigeant ne centre pas son intérêt uniquement sur cette propriété, mais la tendance actuelle à l'évaluation et au contrôle peut présager ce type d'excès. Aussi, d'autres professions comme les commerciaux, les routiers ou les chauffeurs livreurs doivent déjà rendre des comptes lorsque la technologie pointe des doutes. La psychologie sociale nous enseigne que la transparence de l'acte et du comportement peut s'avérer contre productif. L'auto-contrôle de son activité professionnelle, tout comme la confiance a priori de son entreprise, sont générateurs de satisfaction. Concrètement, il faut des systèmes souples qui laissent le choix de son mode de présence (visible vs invisible). Ainsi, et comme dans les relations humaines, on peut les utiliser sans craindre les conséquences des outils modernes de communication. De ce fait, les réseaux sociaux virtuels fonctionnent sur ce mode, et le contrôle de sa visibilité explique dans une certaine mesure le succès rencontré. En fonction des objectifs poursuivis et des valeurs d'une société donnée, l'individu peut communiquer ou cacher certains aspects.

Au-delà de cette aspérité, les NTIC sont aussi des agents aux services de la rationalité organisationnelle. Parfois, au détriment des salariés et de leur santé, elles permettent alors d'optimiser des flux, des rythmes et des gestes professionnels.

²⁴ Etude réalisée dans un service informatique et relatée dans la partie résultat.

Dans un tel contexte, les managers sont devenus des superviseurs de l'activité. Ils « régulent » le travail en fonction d'indicateurs de plus en plus abstraits. Leur rôle n'est plus directement en prise avec le terrain puisqu'il est médiatisé par la technologie. La sociologie des organisations en fait une bonne démonstration et apporte des éléments de récit soulignant comment le salarié vit mal cette distanciation. Fondamentalement, l'entreprise contemporaine véhicule l'image d'une organisation trop distante, fortement concentrée à générer de la rentabilité financière et qui considère trop souvent que le « facteur humain » est une variable d'ajustement. De plus, la rationalisation du travail se fait souvent sur le mode rigide et irréversible. A ce titre, il est légitime que le salarié l'envisage négativement ou qu'il développe des stratégies de contournement. La veille technologique, artefact technologique, suit cette logique de rationalité. Elle s'applique plus spécifiquement à l'information et à son traitement. Aussi, il faut veiller à l'hyper-formalisation, à la charge de travail mais aussi à laisser de l'autonomie et de l'intelligence dans les comportements professionnels.

La veille technologique, élément parmi d'autres, contribue à élaborer les contours des nouvelles formes organisationnelles. Elle participe également à définir les formes du travail et son contenu (organisation). A ce sujet, les nouvelles formes organisationnelles peuvent être innovantes, participatives et ouvertes ou rester hermétiques (forme plus traditionnelle). Il semble que ces nouvelles formes organisationnelles jouent un rôle dans la réceptivité à la veille technologique. En effet, nos résultats²⁵ et les travaux de Julien et al. (1998) ; Julien (1997, 1996) suggèrent que le discours sur la veille technologique est mieux perçu (réceptivité plus grande). Aussi, il est fondamental de proposer des dispositifs évolutifs et adaptatifs pour contenter toutes les formes d'organisation. Pour éviter que l'organisation prescrive des procédures ou des comportements trop contraignants, des processus correctifs doivent prendre en compte l'analyse de la situation organisationnelle. L'ergonomie²⁶ est alors une discipline pouvant offrir de vraies solutions et méthodes en amont ou en aval de tout projet d'implantation d'un dispositif de veille. Dans un cas, l'approche aboutira à une proposition sur mesure tenant compte des caractéristiques théoriques du projet. Dans l'autre cas, l'approche soutiendra des solutions qui s'adapteront et se superposeront au système en place.

²⁵ Entretiens auprès de dirigeants de start up analysés dans la partie résultat.

²⁶ Appelée aussi ergonomie de conception ou ergonomie de correction en référence à ses objectifs et à ses méthodologies.

En intégrant la dimension sociale, relationnelle et managériale, la démarche focalise son intention sur des facteurs déterminants. Aussi, des aménagements sur la base des caractéristiques de la situation, de la tâche et de celles des utilisateurs pourront faciliter la transition d'un système vers un autre. D'autres variables comme l'acceptation sociale ou les démarches d'implantation sont susceptibles d'alimenter des réalités organisationnelles, notamment des conduites de retrait. En effet, le solde n'est pas toujours à la hauteur des attentes organisationnelles ou de celles des responsables (sous-utilisation voire inutilisation). De plus, l'insatisfaction des usagers est une donnée qui ressort constamment des enquêtes et des études. En outre, des efforts particuliers sont à consentir de la part des organisations afin de susciter l'adhésion à l'utilisation. L'usage de supports de communication ainsi que les modalités de sensibilisation augmenteraient sensiblement l'adhésion des utilisateurs. Les supports pourraient convaincre de la nécessité de telle ou telle bonne pratique, tandis que les différentes modalités de concertation tenteraient d'instaurer telle ou telle bonne utilisation.

Bien qu'axée sur l'efficacité, notre conception de l'intervention en entreprise prône l'importance du facteur humain dans ses attentes psychologiques et sociales. Il est au centre de la situation organisationnelle et à ce titre, il fait l'objet de toutes les préoccupations. Finalement, cette démarche cherche à améliorer l'adéquation entre l'homme, son organisation et son travail.

1.2.2. Transformations humaines

Certains effets des nouvelles technologies sur l'activité humaine au travail ont été observés. Ainsi, Petit et Dubois (1998) ont insisté sur des modifications des relations sociales. Ils constatent aussi que la multiplication des technologies informatiques agit sur l'autonomie, la prise de décision, la nature des tâches à réaliser (plus symboliques, plus cognitives) et sur les rapports interindividuels. Sauviat (2002) note que chez les salariés, l'intensification des TIC a pour effet un gain d'autonomie. Il est admis aujourd'hui que la technologie prescrit des manières de faire et des pratiques professionnelles. Or, celles-ci sont loin d'être totalement compatibles avec des schémas antérieurs et les ressources de l'individu. De réels conflits vont alors alimenter des résistances à l'utilisation de la technologie, surtout lorsqu'on sait que la logique des technologies s'appuie sur un langage « opératoire et technique ». Les exemples dans la vie courante ou dans la vie professionnelle renvoient bien à cette réalité où les usagers éprouvent de grosses difficultés à utiliser un système technique.

***Les TIC
prescrivent
directement ou
indirectement des
schèmes plus ou
moins
acceptables par
un individu donné***

Même si la prescription des comportements ou des usages par la technologie est fondée, l'individu arrive toujours à s'octroyer des marges de liberté. Aussi, il rend visible les comportements socialement positifs et il met en place tout un ensemble de stratégies pour rendre invisible les comportements socialement négatifs. Il évolue constamment entre ces deux volets :

- ↳ Normatif : il respecte les règles d'usage et a un comportement conforme à la modélisation de l'usage de la technologie.
- ↳ Non normatif : il invente des procédés pour rendre les tâches ou l'utilisation plus commodes, plus confortables et cela en fonction de ses capacités, de ses compétences, de sa motivation. Aussi, certains trouvent même du plaisir et une énergie incommensurable pour découvrir les failles d'un système et en faire profiter la communauté.

Généralement, on observe trois types d'attitudes vis-à-vis de la technologie : les premières sont en adéquation avec la technologie. Aussi, l'individu la recherche et l'incorpore²⁷ facilement à son quotidien. Les secondes, très réfractaires, sont opposées à toute idée de devoir changer leurs pratiques et leurs habitudes. Entre les deux, les troisièmes, il y a ceux qui sont dans l'obligation de composer avec et/ou de s'adapter à contre-cœur. Au final, une partie adhérera non sans mal à la technologie et s'inscrira dans une adoption progressive. L'autre partie sera renforcée dans ses oppositions et attitudes.

Dans les technologies, l'homme injecte sa conception du monde et ses propres logiques. En conséquences, elles contribuent à façonner toute une société mais également nos comportements à l'objet et à nos semblables. De ce fait, il est plus qu'admis que la technologie est un construit social et un fort prescripteur de conduites. Malgré ces processus et face à l'influence des « technologies de la programmation²⁸ », l'individu ne va pas rester passif. L'usage sera autant normatif (c'est-à-dire dans le sens d'un respect des modes d'usage) que personnalisé (forme, fond, détournement, innovation, amélioration). La personnalisation est tributaire de la culture, des effets de mode mais aussi des caractéristiques psycho-sociales de l'utilisateur (valeurs personnelles, personnalité, attributions sociales et groupales).

**Lien étroit entre
l'homme et son
environnement
technologique**

²⁷ Terme approprié tant il est vrai que par exemple l'accès à sa messagerie électronique ou l'absence de son téléphone portable est vécu comme un drame lorsqu'on s'en trouve privé.

²⁸ Notion pour souligner que les NTIC ont la propriété d'évoluer dans leurs fonctions par la seule modification des données en mémoire.

**Des personnages
virtuels ou avatars
médiatisent les
communications
sociales**

On peut en déduire que tout objet technique a intérêt à être un produit de masse (effet normatif) tout en offrant des espaces de personnalisation (effet de différenciation). A ce sujet, le comportement humain en groupe suit exactement ce même schéma : appartenir à un groupe de semblables et se distinguer des siens.

Lorsqu'il y a utilisation et appropriation fonctionnelle de l'outil ou de la technologie, l'utilisateur peut leur donner une dimension supplémentaire qui n'a pas été forcément prévue. Les usages détournés des TIC et ceux qui ne sont pas prévus, montrent bien cet aspect. Relevons l'exemple de l'utilisation de forum privé pour rester en contact continu et communiquer avec ses proches. Cela confirme que le fonctionnement humain a besoin de donner du sens à ce qu'il fait et à ses actions. Cette donnée est fondamentale dans l'utilisation des technologies et vis-à-vis des démarches d'engagement. En plus du sens, des valeurs généralement attribuées à l'être humain, peuvent caractériser ces objets technologiques. L'individu se projette dans des espaces virtuels pour y ressentir des sensations (joie, frustration, impatience par exemple). Il habille également des objets virtuels et ses communications de dimensions humaines (de personnalité). En l'occurrence, les objets technologiques sont plus que des « véhicules » d'information ou de communication puisqu'ils expriment une personnalité, un caractère, des sentiments ou encore une intention plus ou moins latente, plus ou moins affirmée. Ils sont le support du pouvoir, de la stratégie et du jeu des acteurs sociaux en présence. Les outils technologiques sont « *le théâtre d'une véritable vie sociale* » disait De Vaujany (1999) à ce sujet. Il devient alors évident que cette thématique soit un champ d'étude pour la psychologie du travail et des organisations et qu'il nous éclaire sur le comportement humain.

La « déferlante informatique » dans les entreprises a largement contribué à la tertiarisation du travail ²⁹. Des activités symboliques sont à l'interface entre l'individu et son travail, la généralisation de l'immatériel dans l'activité (gestion du quotidien par un tableau de bord de données chiffrées : qualité, stock, satisfaction client, etc.) et surtout le déplacement de l'intervention du facteur humain à la périphérie des machines, des systèmes techniques. L'homme est dépossédé de certaines tâches car il n'est non seulement pas considéré comme étant fiable mais est supplanté par l'efficacité et la performance d'automates. Des conséquences sur l'image de soi ou sur la confiance des salariés en général ont pu être observées lors de mono-activité.

²⁹ Dans le sens employé par Perret (1995).

Une des caractéristiques de nos sociétés modernes reste l'importance des activités de traitement de l'information dans le quotidien de l'homme. De ce fait, celles-ci joueront même un rôle de plus en plus majeur dans le « futur immédiat ». Le renforcement des activités cognitives, leur intensification, ou comme le dirait (Guillevic, 1997) leur « *inflation dans le travail* » ne va pas sans poser de problèmes. Si nous nous limitons à leurs conséquences fâcheuses dans la sphère professionnelle, elles peuvent conduire à des problèmes de santé ou à des accidents.

L'omniprésence des outils informatiques signifie aussi que le niveau de raisonnement abstrait augmente. En effet, on « clique », on « déplace », on « ouvre » des objets virtuels ou on « saisit » des informations qui se traduisent en actions dans l'environnement réel. Par exemple, on manipule des données alphanumériques et, en retour, celles-ci déterminent les caractéristiques du produit final. Par extrapolation, le niveau d'abstraction proposé à l'opérateur doit être conforme aux attentes et à son activité. Et, comme nous l'avons déjà souligné, toutes les activités ne se prêtent pas forcément à l'informatisation. Etant donné que les acteurs de la veille technologique ont des profils divers et variés (commerciaux, opérateurs, ingénieurs), l'acte de veiller à l'équilibre entre le niveau d'abstraction et l'activité réelle devient une recommandation sage. Dans la même logique, on peut avancer que l'hyperformalisation ou la multiplicité des saisies, tâches correspondant plus à un dispositif de veille, sera un facteur qui contribuera à rebuter l'utilisateur. Que ce soit la « société des nouvelles technologies », la « société de l'information et de la communication » ou « la société des échanges mondialisés », la substance principale reste **l'information**. Sous toutes ses formes, celle-ci devient capitale pour la connaissance et l'activité économique d'aujourd'hui et sûrement de celle de demain. Elle est centrale et stratégique, et cela à différents niveaux d'une société.

**L'information est
la nouvelle
matière
fondamentale de
nos sociétés
modernes**

En synthèse, les NTIC ou les objets technologiques ouvrent un espace où des échanges de diverses natures sont possibles. De formidables opportunités sont octroyées par cette « technologie de la programmation » et l'individu s'en empare pour « inter-agir » avec ses pairs au gré de ses désirs et de ses besoins. L'impact des NTIC a inexorablement modifié le statut du salarié et les relations avec ses congénères. Toute technologie, en particulier les dispositifs de veille, a pour but d'arriver à un niveau d'utilisation suffisant pour générer un bénéfice organisationnel qui sera redistribué collectivement et individuellement d'une manière ou d'une autre.

**Vers un modèle
intégrant la
relation mutuelle
entre l'homme, la
technologie et
l'organisation**

Les outils modernes nous ont autant changé la forme du travail que son contenu. De moins en moins d'activités n'échappent à l'assistance ou au contrôle par l'informatique. L'interaction homme-technologie devient alors un champ d'investigations et de conceptualisation pour des sciences comme la psychologie du travail et des organisations. Dans l'intervention psycho-ergonomique, il faut alors tenir compte des trois facteurs génériques (homme-technologie-organisation) et de leurs influences réciproques. L'une des thèses défendues ici est celle que la technologie et ses caractéristiques intrinsèques ne suffisent absolument pas à se faire accepter. Pour arriver à une efficacité certaine, d'autres facteurs doivent être mobilisés ou sont à construire. Attacher de l'importance à tous les éléments évoqués dans cette partie assurera de meilleurs résultats.

Les TIC sont à l'origine de nouvelles pratiques, qui dépassent les « frontières classiques » entre le travail et le hors travail (Jouët, 1993). Elles introduisent même des changements durables et font évoluer l'individu sur le plan identitaire, stratégique et culturel (Brangier & Valléry, 2004). Les NTIC injectent de la rationalité dans le processus et les canaux de prise de décision. Tout en participant à la transparence des règles organisationnelles, elles réduisent le poids des niveaux hiérarchiques intermédiaires. Sans modifier complètement la forme organisationnelle de l'entreprise, elles imposent de nouvelles relations au travail et structurent autrement les échanges entre les individus. Le nomadisme, concept importé de la géographie, fait référence aux nouvelles formes de travail assistées par la technologie. Il s'agit du travail à distance, du travail collaboratif, du travail partagé et du travail additionnel, et cela grâce aux technologies portatives, embarquées ou enfouies. Les NTIC peuvent accroître les compétences et le champ des possibilités d'un individu ou le mettre en difficulté par un manque d'expertises. Généralement, une reconfiguration des cognitions s'opère lorsque la technologie moderne prend la place de la technologie traditionnelle.

**Les TIC ouvrent le
champ du
possible**

L'abondance informationnelle, les NTIC et les possibilités offertes par Internet ne sont pas étrangères à tout cela. Une reconfiguration du travail s'opère et se manifeste de différentes manières ; revenons sur quelques aspects :

- ↳ L'automatisation des modes opératoires, contrôlée par l'informatique, (souder des éléments d'une carrosserie de voiture ou emballer des produits en fonction de commandes Internet) cantonne le salarié à des tâches de contrôle et de vérification.

- ↪ Les interactions avec des artefacts sont quotidiennes et le degré d'abstraction est élevé. L'activité de supervision en est une illustration car elle montre l'évolution du poste de manager vers le contrôle de l'activité de ses collaborateurs par un logiciel rassemblant des données chiffrées.
- ↪ La saisie, le traitement et la manipulation de données sont systématiques. Même le métier de médecin généraliste qui attache tant d'importance à l'échange direct n'échappe pas à cette évolution. Il est partagé entre la saisie informatique et le questionnement clinique de son patient.
- ↪ Les formes et les moyens de communication sont multiples et complémentaires. Au travail, cela se traduit par une connexion continue à sa boîte aux lettres électronique, à Internet, à son site d'information et à sa communauté (famille, amis). Certains communiquent par vidéo ou télésurveillent leur domicile depuis leur bureau. De même que de plus en plus de salariés consultent en premier leurs e-mails avant toute chose. Hors travail, le lien avec son travail se fait à l'aide de technologies à distance, tels que les téléphones portables, les PDA, les GPS ou Internet.

L'information est au centre de la connaissance et de la réactivité d'une société, d'une organisation ou d'un individu. L'évolution mondiale nous rappelle chaque jour un peu plus l'importance de l'information et du savoir. En outre, la veille informationnelle contribue à rendre l'individu et/ou l'organisation plus intelligent et mieux informé. Elle accorde des moyens modernes pour se repérer dans ce contexte d'abondance informationnelle et d'infrastructures cognitives de compréhension.

**Les systèmes de
veille donnent de
l'intelligibilité aux
événements et
signaux**

L'information est omniprésente dans notre quotidien et à tous les niveaux de nos sociétés modernes. On peut citer divers exemples liés à la vie de tous les jours : la fabrication d'une voiture représente avant tout 60% d'informations techniques, technologiques, concurrentielles et commerciales ; quant à l'argent physique, il ne représente que 5% de la masse monétaire. Le reste n'est qu'informations numériques échangées par les banques et les bourses du monde. Enfin, les saveurs, les gourmandises et les parfums ne sont que de savantes équations faisant les « beaux jours » des industries.

Si l'on raisonne en termes de processus linéaire, « toute la chaîne conduisant de la recherche à la vente, en passant par le développement et la production, nécessite de l'information » Jakobiak (1996).

L'information est le dénominateur commun entre les nouvelles technologies, les dispositifs de veille, la mondialisation, l'environnement des entreprises ou les changements organisationnels. L'information est aussi au centre des questionnements sur son traitement, sur sa formalisation, sur sa circulation ou sur son utilité. Parallèlement à l'évolution exponentielle de l'information, des comportements informationnels de veille dont nous allons définir les caractéristiques se sont développés.

1. 3.1.

L'information comme ressource managériale

Selon Jakobiak (1992, p.27), l'information est destinée aux responsables et aux décideurs pour des « prises de décision aux niveaux élevés de l'entreprise ». Même si les destinataires sont généralement des individus situés en haut de l'échelle hiérarchique, l'information peut guider les choix des cadres et des ingénieurs. **Aussi, il est pertinent d'indiquer que ce processus de veille informationnelle est une ressource managériale.** Au terme de ce processus, l'information est en mesure d'éclairer les arbitrages stratégiques, techniques ou opérationnels. Après avoir analysé les écrits d'auteurs importants du domaine de la veille, Salles et Alquier (1997) affirment qu'en général, les destinataires sont majoritairement les « décideurs ». En effet, on retrouve souvent dans les conceptions théoriques initiales ce lien entre l'information et les décideurs. Après des avancées sur le plan conceptuel, on considère maintenant que l'information doit alimenter tous les postes stratégiques de l'entreprise : du dirigeant au technicien, ou encore de l'ingénieur au chef d'atelier. Concrètement, l'information doit suivre un processus de traitement et aboutir à une information adaptée, voire spécifique. Dans cet exercice, la prise en compte du destinataire de l'information est primordiale à différents égards.

*L'information au
cœur du
processus
stratégique*

1. 3.2.

L'information comme ressource décisionnaire

Nous l'avons vu précédemment, même si la tendance change, l'information est destinée en priorité aux décideurs. Or, dans l'acte de décider, elle n'est jamais totalement exhaustive. De plus, des éléments subjectifs tels que les croyances, les goûts ou les traits de personnalité, modifient la portée des informations. Dans la chaîne de décision, des éléments rationnels et irrationnels³⁰, comme des informations objectives et subjectives, s'influencent pour alimenter les mécanismes de prise de décision.

L'idée principale consiste à dire, qu'au moment de la décision, le décideur ne dispose pas d'un ensemble exhaustif d'informations (March, 1991). Sur ce dernier point, on touche aux limites humaines du traitement de l'information. Elles sont attribuables aux capacités sensorielles, à la structure neuronale et aux aptitudes cognitives³¹. En cela, le système de veille est une solution pour pallier les limites humaines, aux manques de rationalité et de formalisation dans le processus de décision. En effet, il faut véritablement l'envisager comme une assistance au processus décisionnel. Les décisionnaires doivent l'utiliser non seulement comme une ressource supplémentaire et continue, mais aussi comme un outil. Le but n'est pas tant la maîtrise stratégique de l'environnement informationnel, mais l'optimisation du processus décisionnaire. Aussi, le recours à l'intuition fera toujours partie du processus mais il sera davantage éclairé par des informations pertinentes. Cette considération montre que ce sont deux aspects d'un même processus puisque l'un ne remet pas en cause l'utilité et la fonction de l'autre. Ils sont même complémentaires puisque le système de veille alimente le dirigeant en information à valeur ajoutée et l'intuition joue son rôle de filtre dans la prise de décision. Il ne serait pas faux de dire qu'on ajoute une sécurité supplémentaire dans la chaîne de décisions et dans le processus cognitif.

Traiter le processus de décision est une entreprise difficile tant la littérature et les approches sont éparses. Cela étant, nous ferons appel à quelques auteurs représentatifs de ce champ de connaissances. Plane (2003) résume en trois points les raisons qui poussent les décisionnaires à s'intéresser aux processus décisionnels et aux dispositifs d'assistance tel qu'un système de veille :

³⁰ Simon (1948) ; Isenberg (1985).

³¹ Par exemple, celles liées au coût élevé en terme de recueil d'information et de recherche de solutions (Avenier, 1988).

*L'information à
valeur ajoutée
limite l'irrationalité
naturelle*

- ↳ Premièrement, le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et peut difficilement traiter la totalité de l'information disponible.
- ↳ Deuxièmement, le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix, mais recherche un certain niveau de satisfaction et un rapport correct entre la décision prise et les résultats atteints.
- ↳ Troisièmement, l'être humain n'a pas de préférences claires et hiérarchisées mais des aspirations variables selon les moments et les situations.

Un tel constat, amplifié par la conjoncture actuelle et les profondes tendances de notre environnement, oblige à se poser la question des outils-ressources à adopter. A ces interrogations, une des réponses possibles est d'imaginer un dispositif de veille informationnel adapté et évolutif. Le retour d'expériences montre que le décideur est rapidement convaincu de son utilité et de sa valeur ajoutée. Par contre, il peut éprouver certaines difficultés à le mettre en place, à l'animer et à le rendre opérationnel à l'ensemble de l'organisation. L'efficacité du système dans la durée est probablement un autre élément qui peut conduire le décideur à en faire un bilan mitigé. En outre, l'approche idéale est une évaluation temporelle du rapport entre information et valeur ajoutée, puis procéder aux ajustements qui en découlent.

**L'implantation
d'un dispositif de
veille doit se faire
par étape**

1. 3.3. Information comme ressource stratégique

Aujourd'hui, l'information revêt un rôle considérable dans l'économie. Elle serait un « *instrument essentiel des stratégies d'entreprises* » pour Guichardaz, Lointier et Rosé (1999). L'information prend le statut de « *ressource capitale* » pour toute entreprise désireuse de rester compétitive selon Petit et Dubois (1998).

Julien, Toulouse, Raymond et Morin (1998) positionnent la compétitivité de l'entreprise par rapport au processus informationnel. Elle serait donc « *la capacité des entreprises à obtenir et à gérer de l'information* ». Cette capacité déterminerait, ou du moins, prendrait une part importante dans la performance de celle-ci. L'une de ses nombreuses études avait pour objectif de vérifier l'existence de ce lien. En outre, il est arrivé à démontrer une relation de causalité entre des comportements informationnels élevés et la compétitivité de l'entreprise (performance effective).

**L'efficacité de la
promotion de la
veille réside dans
les gains
potentiels pour
l'entreprise**

**Les
connaissances du
fonctionnement
humain aident à
implémenter des
systèmes
technologiques**

Un certain temps est nécessaire aux différents acteurs pour des ajustements réciproques. Bien que la surveillance continue soit préconisée, c'est tout de même à l'issue de ce processus qu'il est judicieux d'en faire un bilan exhaustif. Le changement et son acceptation ne sont pas automatiques et directs. L'individu, en fonction des buts poursuivis, cherche toujours un compromis entre ses obligations professionnelles, ses ressources personnelles et les données de la situation. Aussi, la mise en place de la veille technologique et l'efficacité du dispositif attendu doivent s'appuyer sur les connaissances des conduites de l'homme au travail et des modifications inhérentes à tout projet technologique (reconnaissance, pouvoir, compatibilité, charge cognitive, etc.).

Après avoir traité les notions annexes, mais non moins importantes du concept de veille, nous allons désormais aborder plus particulièrement ce que recouvre un tel dispositif.

Ce point traite donc des réflexions relatives aux conséquences d'une conduite non-conforme au principe de respect des droits des salariés et des individus dans l'organisation. Le cadre de réalisation de l'intervention dans les organisations humaines est posé par plusieurs « outils » tels que les codes de déontologie officiels voire même des codes internes, mais aussi par des chartes (professionnels en conseils). Ces supports ne sont pas de prescripteurs de comportements mais plus des grandes valeurs à observer.

A cela, il faut ajouter d'autres éléments absolument indispensables à une pratique du conseil respectueuse. Par exemple, la transparence dans l'approche et les outils mobilisés, la nécessité d'informer les salariés de leurs droits et liberté de choix, la communication des résultats, le dialogue augmenté tout au long du processus sont de véritables garanties de pratiques professionnelles déontologiques. La qualité et les compétences de l'intervenant sont également des facteurs favorisant une approche éthique de l'intervention organisationnelle et humaine. Certaines obligations comme se former en permanence sur ces questions et celles liées au champ des conduites humaines, échanger avec ses homologues dans des lieux appropriés ou faire un réel suivi post-intervention ne peuvent qu'évidemment donner du poids à l'éthique. Ce rôle est davantage assumé et revendiqué que notre identité professionnelle est celle de la corporation des psychologues. La pratique de respect de l'individu est non seulement une évidente réalité mais elle l'est également dans la conception philosophique de l'individu.

Nous l'avons déjà mentionné, l'intervenant dans la conduite du changement doit éclairer les objectifs exprimés dans la demande. A l'aide de la reformulation, il peut aisément arriver à un consensus respectant autant le point de vue de son interlocuteur que les valeurs de sa profession. Autrement dit, par le jeu des demandes-éclaircissements, une dialectique aboutit à rapprocher les points de vue. Lors du travail de terrain, l'expert est vigilant aux formes de pouvoir et à leur distribution dans l'organisation. En s'imposant un rôle de médiateur ou de facilitateur, il veille à faire exprimer toutes les sensibilités de vues. D'ailleurs, l'intervenant est autant perméable que ses interlocuteurs à une influence mutuelle. Le travail collaboratif de l'intervention commence par le respect de cette règle élémentaire. L'association de l'ensemble des acteurs va dans ce sens et ouvre la porte à la réduction des résistances, exceptées une partie résiduelle.

Les résistances au changement⁶⁸, comme par exemple lors de la mise en place d'un système de veille, s'ancrent dans l'organisation et dans ses membres. A ce sujet, les analyser et les intégrer dans une analyse plus générale conduit l'intervenant à relativiser leurs impacts. Sur la base de ce raisonnement, il ne sera pas opportun de conclure à la remise en cause totale du projet technologique. Il constituera une base d'échange et de négociation pour l'avancée du projet. Ce dernier point souligne toute l'importance de la dimension communicationnelle et « participationnelle » lors d'un tel projet. En outre, l'intervenant assiste les représentants de l'entreprise afin de réfléchir à cet aspect des plus déterminants. Il les aide à coordonner et animer les groupes de discussion, et se présenter comme le garant du respect des engagements.

Au niveau des motivations du changement, beaucoup d'auteurs soulignent qu'une intervention ne peut objectivement s'inscrire dans une bienveillance totale. L'intervention est donc connectée à des enjeux divers et variés, ayant un poids plus ou moins forts, et dont l'intervenant doit obligatoirement intégrer. **Aussi, le questionnement éthique reste un guide pour se situer constamment dans une approche équilibrée (individu, organisation, consultant).** L'analyse de la demande ne pourra que légitimer ou non le bien-fondé de la demande. De même que la déontologie de l'intervenant doit aider à repositionner les attentes exprimées et latentes, elle cautionne une approche respectant l'intégrité des personnes.

Finalement, ce professionnel agit en premier lieu comme un conseiller avant d'être un intervenant pour le changement. Dans le domaine du comportement humain et de sa complexité, l'approche stratégique n'est pas une solution aboutissant aux respects des individus et leur participation. D'autres facteurs comme le vécu de l'expérience de changement par les individus ou le niveau de confiance peuvent constituer des freins à la démarche entreprise. En effet, ceux-ci passent par différentes phases, plus déstabilisantes les unes des autres et vont cristalliser dans des attitudes de fermeture le rejet du projet. Différentes précautions sont à prendre et à assurer avant, pendant et surtout après l'intervention. Une compétence voire une fonction indéniable du psychologue est l'écoute. C'est même ce qui pourrait définir l'identité de ce professionnel. Aussi, cette aptitude introduit une vraie relation de respect, et situer le dialogue dans un cadre favorable à l'expression de la personne. L'écoute psychologique est un « véhicule » en charge de faire évoluer les représentations.

⁶⁸ Au-delà de ses aspects théoriques et conceptuels.

Cette confiance étant au cœur de la motivation et du comportement humain, l'intervenant veille sur ce point crucial. Ce processus global, pour un effet durable et une « efficacité qualitative⁶⁹ », ne peut pas s'inscrire autrement que dans cette vision de concertation et de compromis. Aussi, l'intervention en générale et l'intervention pour un système de veille, ne peuvent faire l'impasse dessus. L'intervenant lui-même, ou un spécialiste, a tout intérêt à prendre du temps pour atténuer les impacts inhérents à la démarche de changement.

Même si nous ne l'avons pas abordé, il reste utile de faire un détour par l'analyse de la « controverse sur le changement⁷⁰ ». En effet, comprendre comment un conflit sur le changement a été résolu est source d'enseignements. Sa compréhension passe par la prise en compte des antagonistes et des ressorts de leurs dynamismes. La fonction écoute et le processus cathartique sont essentiels dans cette relation. D'ailleurs, les négociateurs en ont fait une expertise pour une pratique perfectionnée et efficace. Afin de nuancer nos propos, il est important de préciser que la pratique d'intervention semble apporter des enseignements très contextualisés. En effet, l'entreprise, ses membres, son histoire tout comme la personnalité du dirigeant pèsent sur la réalité de l'intervention. Autrement dit, le retour d'expérience est à rattacher aux particularités du contexte dans lequel l'intervention a été entreprise. En tout état de cause, et étant donné l'importance de ce contexte, les éléments présentés restent des facteurs plus ou moins influents. Ce point montre surtout qu'il est fondamental de parler de l'**intervention située** et que toute autre occurrence n'aurait pas de sens tant il est vrai que le contexte socio-organisationnel joue un rôle considérable.

*La complexité et
le jeu de pouvoir
dictent l'approche
prudente*

⁶⁹ Notion permettant de faire évoluer les critères classiques d'évaluation des effets de l'intervention. En cela, les critères tels que la vision du changement par les individus, la mise en place du changement, le respect des engagements, la participation, aideraient à rendre à l'intervention le statut d'outil au service du changement.

⁷⁰ Courant interne dans l'organisation opposé au changement.

La démarche psycho-ergonomique considère que le processus de changement est tributaire des facteurs psycho-sociaux tels que les stratégies d'engagement, la satisfaction et les facteurs ergonomiques comme la facilité d'usage et la facilité de compréhension. Ce type d'approche intègre les avantages issus de chacune des deux précédentes démarches et relève des effets de la synergie autorisée par la conjugaison de ces facteurs : psychosociaux et ergonomiques.

Illustrer cette démarche consisterait à imaginer qu'un groupe de travail réfléchit sur les freins à l'utilisation d'un outil informatique. Ils en déduiront notamment que les usagers ne sont pas assistés dans l'exécution des diverses fonctions. Ils décideraient alors de concevoir un système expert d'aide qui pourrait leur fournir une information ciblée tout en les guidant dans la réalisation de leur tâche. Si l'intervention s'arrêtait ici, nous serions dans une approche ergonomique (des logiciels). Mais, si nous combinons le système d'aide lors d'un plan expérimental avec des stratégies d'engagement, nous sommes dans une approche psycho-ergonomique. A travers cet exemple, les stratégies d'engagement pourront être des actes réels ou symboliques, comme rédiger une note en faveur de l'outil. Les actes concédés par l'individu nécessitent qu'ils doivent émerger dans un contexte de liberté et sur sollicitation indirecte de l'intervenant. En procédant ainsi et en renforçant la relation qui relie les actions de l'individu à l'objet du changement, de l'engagement est généré. Le courant théorique de l'engagement a parfaitement conceptualisé les mécanismes humains et psychologiques qui expliquent les raisons de nos comportements. Très souvent, ces comportements ne nous ont pas été demandés directement et ouvertement, ce qui constitue un vrai paradoxe.

En outre, cette façon de procéder est riche d'enseignements si elle est accompagnée des autres formes d'interventions. L'objectif est d'obtenir des données sur l'effet du cumul des facteurs psycho-sociaux et ergonomiques vis-à-vis d'un changement cible et bien entendu de questionner l'efficacité de ce type d'approche.

C'est parce que l'observation-description ne permet que de repérer les variables importantes n'ayant aucun lien de causalité, qu'il est nécessaire de s'appuyer sur les démarches expérimentales et scientifiques. Elles ont pour objectif de valider ou d'invalider les relations de causalité sous-jacente à la recherche scientifique.

A ce niveau, l'intérêt et l'efficacité se centrent principalement sur la constitution de dossiers thématiques élaborés, documentés et sourcés. Selon les profils des utilisateurs d'information et leurs besoins, les dossiers peuvent être plus ou moins fournis et comportés des informations différenciées (de l'information opérationnelle à l'information stratégique). La méthodologie d'un système de veille prévoit la possibilité d'aménager les processus informationnels, afin de répondre au plus près aux demandes organisationnelles (TPE-PME).

Les pratiques d'information dans l'entreprise, répondent autant à des attentes opérationnelles qu'à des attentes stratégiques. Le dispositif de veille n'est pas forcément d'une grande utilité pour les attentes opérationnelles. Cela étant, au niveau des attentes stratégiques, nous pouvons attendre de la pertinence et de la valeur ajoutée de la part d'un système de veille :

- « *Le marché où il est, il doit connaître les **besoins du marché, il doit être à l'affût... il doit veiller sur le marché*** » - Dirigeant 1
- « *Avant d'attaquer ce segment, tu vas faire une étude de marché concrète, tu vas prendre le téléphone, tu vas appeler les gens, attendez : **qu'est-ce t'en penses de ça ?*** » - Dirigeant 1
- « *Cependant il n'est pas contextualisé Alors, ça **dépend comment on cherche aussi.*** » - Dirigeant 2

S'informer de cette façon est satisfaisant pour des besoins informationnels sommaires. Aussi, le dispositif de veille n'est qu'organisation et structuration rationnelle d'une part, et amélioration des pratiques existantes, d'autre part. Enfin, en fonction de l'importance du besoin informationnel, il est recommandé de s'appuyer sur un système de veille, afin d'augmenter la qualité de l'information critique et sa pertinence (rapport besoin/pertinence). Dans le même sens, l'information souvent décontextualisée, demande à être analysée pour la rendre plus intelligible.

5.1.2.2. Accessibilité de l'information : aide à guidance ?

Afin de gérer une entreprise, différentes informations doivent être collectées par le dirigeant et son équipe. Une partie d'entre elles sont facilement accessibles alors qu'une autre l'est beaucoup moins :

En définitif, tous les protagonistes de cette situation organisationnelle ne sont pas satisfaits et doivent redoubler d'énergie pour atteindre les objectifs fixés ou attendus. A tous les niveaux, la satisfaction est évidemment limitée et un climat peu propice aux collaborations apparaît. Les facteurs d'échec de la mise en place d'outils informatiques d'aide à l'activité de gestion (administrative), et de pilotage (coordination) du chef de projet sont éparés dans cette étude. En conséquence, nous ne présenterons que leurs formes génériques et les recommandations afférentes.

Cette étude souligne qu'aucune démarche de participation ou de sensibilisation des chefs de projet n'a été entreprise. Cela explique dans une certaine mesure, non seulement le manque d'intérêt, mais aussi l'incompréhension générale. Ainsi, c'est le sens même de la démarche qui n'est pas perçu, et les applications informatiques sont ressenties comme extérieures à leur travail. **Les conditions d'échec et de résistance à l'utilisation sont donc réunies par le manque d'étude préalable, de concertation, d'implication, d'analyse de l'activité, d'évaluation et d'assistance.**

Le chef de projets assure des fonctions de management et de coordination de ressources diverses. Celui-ci pilote, administre, évalue et gère l'apport de plusieurs spécialistes pour atteindre les objectifs de production. Il jongle avec des compétences, des ressources humaines et techniques, des tâches et des emplois du temps. Il gère des aléas, recherche des solutions au fur et à mesure qu'il progresse dans le travail confié, perd ou gagne du temps sur une étape, qu'il rattrapera plus tard ou le consacra à une étape plus délicate. Le chef de projet est avant tout un manager de terrain, un communicant ainsi qu'un conseiller continu et permanent au service de son équipe. **Les outils d'aide à cette activité et les procédures d'utilisation doivent absolument tenir compte des aléas (marges de manœuvre) et surtout ne pas être rigides.**

La mise en place d'applications informatiques modifie donc les tâches de travail existantes, tout en prescrivant de nouvelles. Ce mouvement peut même imposer des logiques contradictoires et des schémas de raisonnement contre productifs. Dans cette étude, les applications concourent à transformer le chef de projets en comptable, ou gestionnaire, dont l'activité est fondée sur la manipulation de codes abstraits et sur des procédures mathématiques rigoureuses. Les salariés se plaignaient, entre autre, de saisies redondantes et multiples dues au manque d'homogénéité entre les applications, de l'absence de cohérence dans les menus.

Etant entendu qu'un système de veille est également un outil informatique de gestion et de saisie informationnelle, ces résultats génériques s'appliquent de manière pertinente. La mise en place d'un dispositif de veille technologique dans une organisation demande similairement la prise en compte des aspects traités par cette étude. La conception du système de veille étant bien pensée et aboutie, il reste maintenant à appliquer les recommandations et à se garder de réunir les conditions d'échec précisées ci-dessus.

5.3.4. Synthèse de l'étude 3

Dans cette étude, les difficultés d'usage d'un système informatique sont source de nombreux dysfonctionnements dans l'organisation, ainsi que de comportements non-conformes. Aussi, ce constat est identique dans beaucoup d'entreprises, mais aussi au sein d'une population de divers utilisateurs. La différence se situera au niveau de l'écart à la norme, et au niveau du degré de satisfaction de l'utilisateur. Les variables telles que l'expérience, les ressources individuelles ou le potentiel de son réseau, facilitent l'adaptation à la situation. Cela étant, lorsque l'individu ne peut pas mobiliser ce type de variables, il se retrouve en difficulté et peut vivre mal l'expérience d'utilisation d'un système technologique. Le champ de l'utilisabilité serait pertinent à mobiliser lors de ce type de projet technologique dans la mesure où il imposerait de réfléchir à la facilité d'utilisation du système, à son efficacité, à celle des procédures implémentées et à la satisfaction réelle des utilisateurs.

Le second point suggéré par cette étude porte sur des défaillances communicationnelles. En effet, les utilisateurs reprochent, à juste titre, de ne pas avoir été associés au projet les concernant directement. Cette revendication légitime renvoie aux deux points ci-dessous :

↳ La démarche d'implantation d'un projet technologique n'accorde pas toute l'importance au volet de sensibilisation. Plus que d'une simple information, il s'agit d'engager, d'impliquer, de responsabiliser et de faire participer les différents acteurs.

↳ La communication autour d'un projet est trop souvent négligée ou réduite à une information générale. Or, ce volet nécessite une réelle réflexion et une prise en compte des principes de la communication engageante. S'appuyant sur d'autres disciplines, tel que le marketing, la psychologie de la communication permet d'atteindre cet objectif.

l'utilisateur et les formes de raisonnement, ou encore si les documents se fondent sur les points d'ancrage d'une pratique professionnelle : vocabulaire, découpage en procédures linéaires ou en tâches, et découpage en référence à des objectifs opérationnels. Nous savons également qu'une démarche ergonomique, basée sur l'analyse du système technico-organisationnel et sur les aspects sociaux des utilisateurs, génère plus d'attitudes ou de comportements en faveur de la démarche entreprise. Ainsi, réduire les « aspérités » négatives de l'objet technique implémenté, notamment si la démarche s'est appuyée sur les utilisateurs, fait augmenter significativement les attitudes et comportements souhaités, recherchés ou attendus. De même, faire concrètement participer les utilisateurs puis les accompagner dans la formulation et dans leur formalisation des aménagements concourent à une acceptation sociale plus importante.

Dans le domaine de l'acceptation de la technologie, les travaux soulignent que la perception d'utilité et la perception de facilité d'utilisation expliquent une partie importante des pourcentages d'utilisation. Autrement dit, faire évoluer la dimension cognitive et la dimension affective d'un système technique contribuent à son usage et à son acceptation.

Les enseignements de la psychologie de l'engagement ont été mobilisés afin de définir des actes/actions engageants vis-à-vis de l'utilisation des systèmes de veille. En effet, les actes engageants ont pour objectif de renforcer les liens qui unissent un utilisateur au système qu'il doit utiliser. Les travaux empiriques prouvent que l'utilisateur doit accomplir des actes (remplir un questionnaire, participer à une réunion, élaborer des solutions, rédiger une notice, etc.) en rapport avec la requête finale (utilisation du système) pour que s'établissent des liens d'engagement. En procédant ainsi, le comportement final souhaité est manifesté par plus de sujets que les sujets du groupe contrôle. Au-delà des comportements, les sujets présentent des attitudes d'intérêt plus grandes vis-à-vis de l'objet de la démarche. L'idée défendue est donc de faire accomplir des actions ou des actes engageants, afin d'avoir une chance plus grande de changer les intentions, et que celles-ci ensuite modifient le comportement.

Le schéma ci-dessous reprend les deux variables que nous avons expérimentées lors de notre intervention sur la remontée d'information dans cette entreprise industrielle. Les explications proposées aideront à comprendre le poids des variables en jeu et les interactions.

Ces 12 salariés ont été choisis aléatoirement par leur responsable N+1 et ont été libérés de leur poste de travail. Les salariés occupaient des postes d'opérateur de ligne, de régleur, de broyeur ou de recycleur. Mon rôle a consisté à animer et réguler les échanges au sein des groupes. L'objectif était donc d'obtenir la perception des conditions de travail, du système de suggestions, des difficultés rencontrées et de recueillir les aménagements souhaités. Autour de ces questions, les échanges ont donné lieu à des réponses précises et en fonction de leur sens, le positionnement du salarié a été retranscrit en « accord » ou en « désaccord » avec la démarche de suggestion. Au delà de cet aspect, cette synthèse est utile pour percevoir la complexité, et les positions contradictoires des salariés. De plus, elle met en lumière les choix opérés afin de concevoir la nouvelle fiche de suggestions. Pour des questions de présentation, les données qualitatives ont été scindées en deux parties.

	Thème	
	Accord	Désaccord
Perception du travail		
- Régler le problème des machines (fuites d'huile qui souillent les pièces produites) avant de s'attaquer aux postes de travail	X	
- Entretien des machines régulièrement	X	
- L'amélioration des conditions de travail ne va-t-elle pas conduire à l'augmentation du rythme de travail, de la production ?		X
Conditions de travail		
- Favorable à la démarche dans son principe, surtout qu'il s'agit de nos conditions de travail	X	
- Quelques changements positifs dus à des aménagements ergonomiques	X	
Système de suggestions		
- Bien, mais à voir dans le temps		
- Très bien mais est-ce que les moyens financiers vont suivre ?	X	
- Bonne initiative en attendant des moyens qui seront rattachés - Dans l'attente de premiers résultats et de sa gestion	X	
- Est-ce un changement de plus dans l'entreprise ? - Est-ce une démarche à court terme ?		X
- Le système de cotation, d'attribution des points peut être compliqué pour certains - Le règlement n'est pas lu et pas très bien découpé en parties claires - Manque d'informations sur le traitement des suggestions		X

Face à ce type de situation, nous l'avons dit, la force de conviction de l'intervenant (ou de l'expert en veille informationnelle) est un facteur de réussite, dans la mesure où il peut orienter les pratiques d'utilisation, les attitudes et le degré de satisfaction des utilisateurs. En résumé, et de façon provocante, cette étude montre que l'acceptation d'un système de veille passe sans doute par l'acceptation d'un système de suggestions afin d'en améliorer les aspérités les moins consensuelles. Elle a également révélé que l'acceptation d'un dispositif de veille est plus efficace par une démarche ergonomique qui ouvre sur la participation de tous les acteurs, la co-construction et une « *écoute de compréhension*¹¹⁰ ».

Permettre aux acteurs des dispositifs techniques de les faire évoluer, en groupe de travail par exemple, aide au processus de personnalisation et d'appropriation. L'idée est de proposer une structure de veille et de chercher au travers de la consultation avec les différents acteurs, des agencements. Certes, ce type d'approche est coûteux en temps notamment, mais au final, le retour sur investissement efface cet aspect.

Cette étude a confirmé que les facteurs psychosociaux et ergonomiques jouent un rôle dans l'efficacité de l'acceptation technologique. D'ailleurs, l'effet est plus ou moins évident en fonction du groupe. D'autres variables, moins capitales, impactent les attendus.

¹¹⁰ Attitude bienveillance et réciproque, où les sujets du groupe trouvent un intérêt voire un avantage.

Nous allons revenir sous forme de discussion générale sur l'ensemble de ce travail, les aspects essentiels et les résultats obtenus. Nous évoquerons également les limites et les réserves déontologiques. Enfin, nous évoquerons des perspectives concrètes et applicatives de ce type de recherche sur le système technique, et particulièrement sur le système de veille.

D'autre part, l'application de la démarche d'intervention est assez généraliste pour l'envisager à d'autres objets ou champs d'études tels que la qualité, la santé, la sécurité au travail ou encore la sécurité routière. A n'en pas douter, la trame d'intervention que nous avons dressée pourra aisément être reproduite, consolidée et même améliorée. Le domaine de prédilection sera alors le monde du travail, les relations technologiques, les comportements dangereux pour soi et autrui, voire même les questions plus générales liées à la performance de l'entreprise. Dans cette optique, ce sont plus les outils collaboratifs et les attitudes de partage qui seront visés par de telles démarches et études.

- Lee, S. M., Kim, I., Rhee, S., & Trimi, S. (2006). *The role of exogenous factors in technology acceptance: the case of objet-oriented technology*. Information & Management, 43, pp. 469-480.
- Liao, C., Chen, J.-L., et Davis, C. Y. (2006). *Theory of planning behavior (TPB) and customer satisfaction in the continued use of e-service: an integrated model*. Computers in Human Behavior.
- Legris, P., Ingham, J., et Collerette, P. (2003). *Why do people use information technology ? A critical review of the technology acceptance model*. Information & Management, 40, pp. 191-204.
- Lesca, H. (1989). *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris: Masson.
- Lesca, H. (1992). *Le problème crucial de la veille stratégique: la construction du "puzzle"*. Revue annales des Mines, pp. 67-71.
- Lesca, H., & Charpuis, E. (1994). *Veille stratégique organisée en réseau pour les PME-PMI*. Colloque international de management des réseaux d'entreprises, Ajaccio 24-25 mai 1994.
- Levet, J. L. (2002). *Les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprise*. Paris : Editions Econmica.
- Lin, A. (2006). *The acceptance and use of a business-to-business information system* International Journal of Information Management, 26 (5), pp. 386-400.
- Louche, C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: Armand Colin.
- Lussato, B. (1988). *Introduction critique aux théories d'organisation*. Paris: Dunod.
- MacLuhan, M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*. Ed. McGraw Hill, N-Y.
- Maisonneuve, J. (2002). *La psychologie sociale*. Paris. PUF. Que sais-je? N° 458.
- March, J. G. (1991). *Les organisations*. Paris : Editions d'organisation.
- Marchersnay, M. (1988). *La mercatique de la petite entreprise*. Revue internationale PME, pp.259-276.
- Martinet, B., & Marti, Y. M. (1995). *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Editions d'organisation.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris : La Documentation française.

- Massé, G., & Thibaut, F. (2001). *Intelligence économique, concurrentielle et commerciale*. Paris: Editions d'organisation.
- Mazouz, B., & Viola, J. M. (2001). *Les styles de décision en action*. Actes 10^{ème} Conférence AIMS.
- McFarland, D. J. (2006). *Adding contextual specificity to the technology acceptance model*. *Computers in Human Behavior*, 22, pp. 427-447.
- Meister, D. B., & Compeau, D. R. (2002). *Infusion of innovation adoption: an individual perspective*. Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, 27-28 Mai, Winnipeg.
- Mendel, G., & Prades, J. L. (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*. Paris: Editions la découverte & Syros.
- Mercure, D. (2001). *Une société monde ?* In *Mercure (Ed.), Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Bruxelles. De Boeck Université : Ouvertures sociologique.
- Michel, J. (1999). *Veille informatique, veille stratégique, intelligence économique... mais au fond, qu'est-ce que la veille ?* Journée d'information Outils de veille pour l'entreprise, IUT de Besançon. 11 mars 1999.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management: voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Moliner, P. (1994). *Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales*. In *Les représentations sociales*. Paris : PUF.
- Morley, C. (2000). *Changement organisationnel et modélisation des processus*. 5^{ème} Colloque AIM, Montpellier. 8-10 novembre.
- Moser, F., & Borry, M. (2002). *Intelligence stratégique et espionnage économique : coté pile et face de l'information*. Paris: Edition Luc Pire & L'Harmattan.
- Mouley, J. (1999). *Les entreprises françaises en marche*. *Technologies Internationales*, N° 58, 37-40.
- Ong, C.-S., & Lai, J.-Y. (2006). *Gender differences in perceptions and relationships among dominants of e-learning acceptance*. *Computers in Human Behavior*, 22, pp. 816-829.
- Orlikowski, W. J. (2000). *Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations*. *Organization Science*, 11(4), pp. 404-428.

- Shih, H.-P. (2004). *Extended technology acceptance model of Internet utilization behavior*. *Information & Management*, 41, pp. 719-729.
- Spaak, M. L. (2000). *Réseaux de personnes et intelligence économique*. *Technologies Internationales*, N° 65, pp. 41-44.
- Spaak, M. L., & Mourey, J. (1999). *L'entreprise apprenante et veille*. *Technologies Internationales*, N°54, pp. 37-49.
- Sun, H., & Zhang, P. (2006). *The role of moderating factors in user technology acceptance*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64, pp. 53-78.
- Thong, J. Y. L., Hong, S.-J., & Tam, K. Y. (2006). *The effects of post-adoption beliefs on the expectation-confirmation model for information technology continuance*. *Human-Computer Studies*. pp. 799-810.
- Tourette-Turgis, C. (1996). *Le counseling*. Paris. PUF : Que sais-je ? N° 3133.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test*. *Decision Sciences*, 27 (3), pp. 451-481.
- Verne, E., & Noye, D. (1991). *Choisir un consultant. Le faire travailler, savoir le quitter*. Paris: AFNOR.
- Voyant, O. (1998). *Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI*. 7^{ème} Conférence Internationale d'AIMS, Louvain la Neuve. 27-29 Mai.
- Wang, Y., & Qualls, W. (2006). *Towards a theoretical model of technology adoption in hospitality organizations*. *Hospitality Management*. pp. 239-249.
- Wu, J.-H., Chen, Y.-C., & Lin, L.-M. (2007). *Empirical evaluation of the revised user computing acceptance model*. *Computers in Human Behavior*, 23, pp. 162-174.
- Wu, I.-L., & Chen, J.-L. (2005). *An extension of trust and TAM model with TPB in the initial adoption of on-line tax: An empirical study*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62, pp. 784-808.
- Wu, J.-H., & Wang, S.-C. (2005). *What drives mobile commerce ? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model*. *Information & Management*, 42, pp. 719-729.
- XP-X50-053 (1998). *Prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*. Paris: AFNOR.
-

Yang, H.-d., & Yoo, Y. (2004). *It's all about attitude: revisiting the technology acceptance model*. Decision Support Systems, 38, pp. 19-31.

Yi, M. Y., Jackson, J. D., & Probst, J. C. (2006). *Understanding information technology acceptance by individual professionals: toward and integrative view*. Information & Management, 43, pp. 350-363.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). *The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia*. Information & Management, 42, pp. 829-839.

Zaki, L. (2000). *Un seul monde... un monde pour tous ?* Paris: Assas éditions.

Ecole Doctorale Perspective Interculturelles

Ecrits - Médias - Espaces - Sociétés

L'amélioration des pratiques de
veille en entreprise :
Approches analytiques et expertes de l'intervention

ANNEXE

Thèse de l'Université Paul Verlaine - Metz

Soutenue par Slimane BOURAI
en vue de l'obtention du Doctorat - Mention Psychologie
8 Juillet 2009

ETUDE 1

RETRANSCRIPTION DES 3 ENTRETIENS

ETUDE 1 - RETRANSCRIPTION ENTRETIEN N°1 :

Parlez-moi de votre travail, de ce que vous faites au quotidien ? D'accord ?

- *Oui, je pense en avoir une déjà, tu me dis le travail au quotidien ?*

IR : Oui.

- *Euh, je suis dirigeant d'entreprise.*

IR : Oui.

- *Et, mon travail se découpe en deux !*

IR : Hum, hum.

- *Une partie qui est la partie vision, recherche stratégique.*

IR : Hum.

- *Et la partie, tous les jours je prends mon fichier Excel, mes documents word, mes offres, mes contrats, etc. C'est deux parties, elles sont liées, mais...*

IR : Hum.

- *Elles sont complètement séparées. Tu veux qu'on parle de laquelle ?*

IR : Et Bien...

- *Ou des deux ?*

IR : Dans un premier temps, de la première partie qui me semble le plus correspondre à ce que, sur quoi notre sujet porte. Donc la partie de ton travail qui consiste à...

- *D'accord, tu veux savoir quoi plus spécifiquement ?*

IR : Donc tu, cette première activité de ton travail, en quoi consiste-t-elle réellement quand tu me dis...

- *Travail du chef d'entreprise, à mes yeux, bon moi je suis en train de vivre cette aventure depuis maintenant... pas loin de 2 ans. Ça consiste à réfléchir au départ.*

IR : Hum.

- *Je crois qu'il faut le faire chronologiquement.*

IR : Hum.

- *Il faut le faire chronologiquement, il faut commencer au début.*

IR : Hum.

- *Un jour on se réveille le matin et on se dit : « euh moi j'en ai assez de travailler pour un patron ! »*

IR : Hum.

- *Ça c'est, dans mon cas.*

IR : Hum, l'élément déclencheur ?

- *Le déclencheur, un matin je me suis levé, j'étais pas de très bonne humeur, je suis arrivé au bureau et, euh je me suis pris la tête avec mon patron.*

IR : Hum.

- *Mon patron, il m'a dit un truc qui m'a pas trop plu. Moi j'ai regardé mon patron, j'ai regardé l'heure, je me suis levé et je suis sorti. J'ai été boire un coup...*

IR : Hum.

- *Un café ! Et en buvant mon café, j'ai dit moi je ne travaille plus jamais pour un patron, fini !*

IR : Hum.

- Fini ! Qu'est-ce que je vais faire ? Et c'est là qu'on commence à réfléchir, à se poser des questions... Qu'est-ce qu'on sait faire ? Qu'est-ce qu'on connaît ? Quelles sont mes compétences ? Est-ce que j'ai des compétences que je peux « marketer », est-ce que je peux les vendre ? Est-ce que j'ai quelques choses en moi que je puisse amener au monde ? De deux manières on se pose la question, enfin quand je dis « on » je veux dire « je ».

IR : Oui, oui.

- De deux manières on se pose la question. On se pose la question : est-ce que j'ai des compétences que je peux amener au monde et qui peuvent ramener de l'argent ? Et en même temps on se pose la question : est-ce que ces compétences que je peux amener au monde peuvent amener quelque chose aux gens, peuvent améliorer leur vie d'une manière ou d'une autre ? Voilà. Parce que...

IR : Ça répond à un, besoin !

- Pardon ?

IR : Parce que ça répond à un besoin !

- Vendre un produit c'est facile.

IR : Hum.

- Non, c'est plus loin que ça. Vendre un produit c'est facile. Du papier il faut en faire, il faut en vendre, il faut en acheter parce que tout le monde utilise du papier... mais est-ce que le producteur de papier fait quelque chose qui améliore le monde d'une certaine manière ? En principe tu vas me dire non ! Tout le monde peut vendre du papier, tout le monde peut en acheter et puis ça dépend de ce qu'on écrit dessus, si on veut changer le monde ou pas.

IR : Hum, hum.

- Moi, j'ai pas du tout l'ambition de changer le monde mais par contre, mon ambition c'est de développer des, des produits, des systèmes qui permettent de faciliter la vie aux gens. Pourquoi ? Parce que je me dis si j'amène quelque chose au monde et ça n'est pas de l'arrogance maintenant, attention... si j'amène quelque chose au monde qui permet d'améliorer la qualité de vie des gens parce que leur travail, euh, leur charge de travail diminue en fonction des produits que moi, que moi je leur vends, alors je suis sur la bonne voie.

IR : D'accord.

- C'est à ça que j'ai réfléchi.

IR : Mum.

- Alors je me suis dis : qu'est-ce que je sais faire ? Ben moi, je connais un peu le recrutement, je connaissais le problème des RH, je connaissais très bien les « call center » parce que j'ai travaillé dans les « call center ». Et puis je me suis dis je vais essayer de développer des systèmes qui vont permettre de gagner du temps dans ce travail là.

IR : Hum.

*- Mon travail en fait consiste à, aujourd'hui, 2 ans après... 18 mois après, consiste beaucoup à l'opérationnel, beaucoup à prendre le téléphone, à appeler les clients, essayer de vendre mon produit, mes produits, gérer mon personnel, motiver mon personnel, me débrouiller pour qu'il aille de l'avant et puis... il faut combiner 2 aspects parce que le chef d'entreprise il a d'un côté **tout ce qui est stratégie, vision** : où est-ce que je vais mener l'entreprise et comment je vais là-bas ? Et de l'autre côté, il y a la partie, travail de tout les jours qui normalement devrait pouvoir être délégué à du personnel qualifié pour le faire, je parle de secrétaire, vendeur, marketing, design, développeur. Mais c'est pas évident, puisque au*

début de la vie de l'entreprise il n'y pas d'argent... surtout que nous. On a fait le choix conscient de ne pas aller chercher d'investisseurs externes.

IR : Hum, hum.

- Pour des raisons, ben toutes connes, toutes bêtes en fait, comme toujours en buvant mon café je ne disais : je ne travaille plus pour un patron, je me dis aujourd'hui... si moi, ben je vais voir, c'est pas péjoratif, des mecs comme Mc Grove, des gens... des « capitals risks » des « capitals risqueurs » si je vais voir ces gens là, ils vont me donner de sous, d'accord !

IR : Oui.

- Mais en contre partie qu'est-ce qu'ils vont vouloir ? Ils vont vouloir du pouvoir.

IR : De grandes marges.

- Et le capital risqueur... je parle pas d'argent ici.

IR : Hum.

- Je parle du pouvoir. Le capital risqueur veut prendre les décisions, veut le pouvoir de prendre les décisions, et moi je veux pas qu'il puisse prendre les décisions parce que je ne veux plus travailler pour un patron.

IR : Hum

- Et d'une certaine manière s'il me donne des sous, je travaille pour un patron de nouveau. Notre décision a été : on ne cherche pas de sous !

IR : D'accord.

- En tout cas, pas en grande mesure. On va essayer de grandir comme des grands. Quand tu fais ça, ben tu prends énormément de travail sur toi parce que ce travail doit être fait, travail que normalement tu peux engager des gens pour le faire, tu dois le faire toi-même. Ça veut dire que les journées s'allongent. Elles passent de 8-9 heures quand tu bossais pour un patron ou si t'étais comme moi, 10 heures quand t'avais envie de travailler... elles passent à 12, 15, 18, 20 heures et puis des fois quand t'es en pleine livraison d'un produit (on fait de l'informatique) quand t'es en train de livrer tes produits, dans ce cas là, des fois c'est 24 heures, des 26 heures dans la journée. Euh, en principe ma vision à moi sur le travail du chef d'entreprise si tu veux déterminer où il veut aller avec sa société, il doit avoir une vision. Cette vision, il doit être capable de, de la communiquer, aux gens avec qui il travaille, de manière à ce que les gens la comprennent et surtout la fasse leur. Je ne sais pas si c'est bien exprimé en français, qui la fasse leur ?

IR : Oui, oui qui la fasse leur. Qui se l'approprie !

- Qu'ils acceptent cette vision et disent cette vision : elle est à moi et moi je vais de l'avant pour atteindre cette vision.

IR : Hum, hum.

- Vision de nouveau est un grand mot mais en fait c'est ça quand même parce que... on a une image, on a une image du monde, cette image du monde c'est comme une carte, c'est comme un plan et là on décide où on veut aller.

IR : Oui.

- Et puis, c'est très dur. Le plus valorisant c'est de motiver les gens à être forts. C'est pas évident tous les jours parce que bon, dès fois t'as envie de péter les « plombs » comme tout le monde, dès fois t'as envie de dire au mec avec qui tu bosses, alors que tu le respectes, tu l'aimes bien, c'est un copain et tout, qu'il travaille bien : mais putain qu'est-ce que t'es con ! Tu peux pas le dire, donc t'es obligé de faire comprendre qu'il aurait fallu faire les choses autrement, bon moi j'ai une approche très spéciale, à mes yeux, très spéciale qui peut être est l'approche de tous les chefs d'entreprise, j'en sais rien, en tout cas à mes yeux devrait l'être.

IR : Hum.

- Je sais qu'elle l'aie pas. C'est que... **le non succès, c'est pas une option.** Donc, quand on a un but en tête, on essaie d'attendre ce but par un moyen... m'importe lequel. On a réfléchi, on a trouvé un moyen, on s'est dit on va le faire comme ça, et puis on commence et puis on n'arrive pas, bon on a 2 choix : soit on abandonne ou alors on essaie encore une fois avec une autre approche... tu parles, les gens au bout 2, 3 fois, ils en ont rôle bol. Ben moi ça ne me dérange pas de le faire 10/20/30 fois. Je changerai d'approche systématiquement jusqu'au jour où j'attends mon but et là j'aime bien prendre une histoire comme exemple. En fait il y en a plusieurs... il y en a 3, des petites histoires, des petites anecdotes mais qui expliquent beaucoup, beaucoup mieux que moi, je puisse expliquer. Ça va expliquer ce que je ressens. Tu connais Walt Disney ?

IR : Oui, oui.

- Bon Walter Elias Disney, il a eu une idée un jour et il a voulu créer Disneyland.

IR : Hum.

- Et qu'est-ce qu'il a fait. Il a commencé à créer un business plan et puis il a été voir des banques. Les banques lui ont dit : « ça va pas non, oublies ça, ça ne marchera jamais ton truc ». W D a dit que ça marchera, il a approché 300 et 7 banques avant d'avoir son premier prêt, c'est la 307^{ème} banque qu'il lui a donné son premier prêt, donc on lui a dit 306 fois « non » catégorique avant qu'on lui dise « oui ». Mais il n'a pas abandonné les choses. A chaque fois qu'il a eu un non, après il a changé légèrement quelque chose dans son approche.

IR : D'accord.

- Bon, il y a un mec qui s'appelle Harland Sanders, tu connais ?

IR : Non.

- Je pense que tu connais, tu vas voir.

IR : Oui.

- C'est un gars, il avait 60 ans, il allait en pension... en Amérique. Il a travaillé toute sa vie comme ouvrier. Il va en pension, et puis au bout de 2 semaines, il touche son premier cheque de pension de 62, 82, je sais plus, dollars. Il dit comment je vais vivre de ça, je peux pas vivre de ça, il faut que je fasse quelque chose. Bon qu'est-ce que j'ai comme capacité ? Qu'est-ce que j'ai à vendre ? Qu'est-ce que j'ai comme compétence ? Aucune, aucune et aucune ! Ah si, j'ai la recette de poulet de ma grand mère, mais le problème c'est si je la vends dans un magazine, je vais toucher une fois 400 dollars et puis je ne toucherai plus jamais rien, ça ne va pas ! Qu'est-ce qu'il a fait ? Il a mis son costume blanc, il a pris du poulet, il est monté dans sa voiture et il a commencé à visiter les restaurants. Et en fait, il a voyagé pendant 3 ans aux E.U. Pendant 3 ans, il s'est fait des restaurants. Il a visité des restaurants un par jour. Un tout les jours il a été voir.

IR : Hum.

- Et il avait rien à part sa pension de 92 dollars, sa, sa vieille voiture, c'était une automobile décapotable. Et son costume blanc. Et chaque fois qu'il allait dans un restaurant il disait : « écoute au restaurateur, moi je te donne ma recette de poulet, toi tu prépares du poulet et tu vends du poulet et tu me donnes 1% de ce que tu gagnes, pas sur tout ce que tu gagnes, sur ce que tu gagnes avec notre poulet ». Les restaurateurs ont dit : « ça va pas non ? Tu es taré, oublies ça, ça ne marchera jamais ton truc ! ». Et lui c'est 1009, il s'est tapé 1000 et 9 restaurants... pendant 3 ans, tous les jours, tous les jours, tous les jours, un restaurant pendant 3 ans. Jusqu'au jour où quelqu'un a dit oui.

IR : Hum.

- *Tu sais qui est-ce Harland Sanders ? C'est le patron, c'était le patron de Kentucky Fried Chicken !*

IR : D'accord, hum.

- *Il a lancé ça comme ça. Et la 3^{ème}, Thomas Edison, il a inventé l'ampoule électrique. Comment il a fait ? En fait, il a fait 10000 essais, il a fait 10000 tests avant de réussir à faire la première ampoule électrique. Et un beau jour, un journaliste qui lui demande, Monsieur Edison, comment vous... comment vous sentez après avoir failli 9999 fois ? Il lui a répondu mais absolument pas, je n'ai absolument pas failli, moi j'ai simplement inventé 9999 manières de ne pas inventer une ampoule électrique.*

IR : Hum.

- *Ces 3 petites histoires, expliquent je crois, ce que moi je sens.*

IR : Oui, oui.

- *Maintenant je ne sais pas si tu me suis, c'est comme ça que je ressens la vie !*

IR : D'accord.

- *Je dis qu'abandonner, c'est pas une option, **il faut toujours chercher à trouver une solution** parce que si abandonner était une solution, j'aurais déjà abandonné depuis longtemps, car on a eu de gros problèmes au départ quand on a créé l'entreprise.*

IR : T'es vraiment, t'es vraiment...

- *Problèmes qu'on est pas vraiment sortis.*

IR : T'es véritablement dans cette même démarche. Tu veux avancer, chaque aventure t'apporte un élément nouveau qui te permet peut-être d'affiner ta stratégie, ta démarche, ta vision.

- *Il faut, en fait, la chose qu'il faut faire c'est réfléchir, **mettre en œuvre, analyser les résultats, changer d'approche, remettre en œuvre, analyser les résultats, remettre en œuvre, rechanger d'approche jusqu'au jour où on atteint le succès.** Si on arrive à avoir du personnel, si on arrive à trouver du personnel a qui on arrive à inculquer cette valeur là, alors on arrive.*

IR : Hum.

- *Quoi qu'il arrive, on va arriver à ce moment-là parce qu'on sait, si les gens avec qui on travaille, on a la même vision, on peut toujours aller de l'avant, c'est pour cela que je ne suis séparé de 3 associés en 2 ans... de 4/5 collaborateurs.*

IR : D'accord.

- *Et maintenant on est une « team » qui est resté, y a moi, y a 2 commerciales, y a un « collectif manager », y a ma femme qui est mon assistante. Et puis, il y a tout un « cluster développeur » autour qui travaille, moitié free-lance, certains avec des contrats, certains sans, ça dépend. Mais en tout on est une équipe maintenant qui tient ensemble, qui a la même vision et puis la chance aussi que les gens que j'ai engagés c'est des gens avec qui j'ai déjà travaillé avant. Mon « collectif manager », j'ai jamais travaillé avant, j'ai connu quand j'étais gamin. Quand j'avais 7 ans j'ai connu, mais il a travaillé dans le même groupe où j'ai travaillé. Les 2 commerciales, j'ai travaillé avec elle, mon ex femme, ma femme... Ma femme, elle est mon assistante, elles travaillaient ensemble.*

IR : Hum. Il y a une sorte de proximité.

- *Qui est bien et des fois est dangereuse aussi.*

IR : Oui.

- Parce qu'on s'engueule.

IR : Oui, oui.

- Attention quand c'est des amis qui travaillent ensemble, parce qu'on est vraiment des amis, pas simplement des connaissances qui bossent ensemble, c'est des amis. Quand on est ami et qu'on bosse ensemble, ben crois-moi que les choses on se les dit beaucoup plus franchement que si on parlait à un patron, euh, une relation normale employé-patron. Donc des fois ça pète !

IR : Ouais.

- Et quand ça pète, ça pète bien. Dès fois on nous entend gueuler dans tout le corridor ici. D'ailleurs, je me demande si ça n'a pas déjà fait le tour du « Technoport ».

IR : Non, j'en ai pas entendu parler.

- De l'autre coté ça permet aussi de dire « merde, t'es con, tu comprends ce que je dis, oui ou merde ? ». Et puis, 2 minutes après, bon on passe l'éponge et on continue.

IR : On redéfinit et on continue à avancer.

- Si je dis ça à un employé, il va me dire : « tu me parles pas comme ça », si je dis à un ami : « t'es con ? », il va réfléchir pourquoi je dis qu'il est con.

IR : Hum, hum. D'accord.

- Maintenant le travail du, du CIO, si tu préfères du PDG en français.

IR : Hum.

*- C'est aussi gérer **l'image de la société vers l'extérieur**, de trouver des contacts qui ne sont pas des contacts purement commerciaux, qui ne sont pas des contacts purement techniques mais qui sont des contacts, avec moins de substances, plus vagues, de « networking », de travail en réseau. De créer son réseau de connaissance [...] on en parle beaucoup, des consultants de chez KPMG, Arthur Anderson, ils parlent beaucoup de réseau, de tout ça, mais tout ça c'est du « pipo ». Pourquoi c'est du « pipo » parce que c'est gens, ils fonctionnent avec une idée en tête : gagner du fric !*

IR : Hum.

- Mauvaise approche à mon avis. Il faut avoir en tête l'approche d'amener quelque chose au monde qui va l'améliorer, ce n'est pas de l'idéalisme, genre illuminé, genre communiste, genre tout ce que tu veux, non ! C'est simplement que si j'amène quelque chose dans le monde qui va être utilisé des gens vont l'acheter, donc le fait, c'est...

IR : L'argent devient, l'argent devient secondaire dans la mesure où on a, où on apporte quelque chose en plus ?

- Non, l'argent est important, l'argent c'est le nerf de toute société, donc l'argent ne devient jamais secondaire, mais l'argent pour l'argent je ne suis pas d'accord. Moi je dis l'argent contre quelque chose qu'on a fait qui va améliorer la vie de quelqu'un. C'est simple, si, je sais pas, si tu as le choix entre acheter un véhicule qui va correspondre exactement à tes envies et à tes besoins et acheter un véhicule qui va te ramener du point A vers le point B, tu vas prendre celui qui va correspondre exactement à tes envies, à tes besoins si tu peux te le permettre ?

IR : Hum.

- Donc, la société qui aura créé ce véhicule aura fait quelque chose pour améliorer ta qualité de vie alors que la société qui aura créé le véhicule pour bouger de A à B, elle a juste fait que tu puisses gagner ta vie. Et il y a une grande différence, c'est la

même chose entre employé et employé, il y a des employés qui viennent pour gagner leur vie et t'as les employés qui viennent pour s'amuser. C'est ça le truc. C'est ça aussi une partie de ma vision. Il faut pouvoir, travailler ensemble avec des gens avec qui on s'entend, avec qui on peut rigoler, avec qui on peut se tutoyer, avec qui on peut s'engueuler, avec qui on peut rigoler, chanter, pleurer, tout en même temps.

IR : Hum, hum.

- On, on a qu'a travaillé dans une banque luxembourgeoise.

IR : D'autant plus, qu'on passe pas mal de temps au boulot, donc autant que ça se passe bien avec ses collaborateurs, avec son staff.

- Oui ! Ça c'est clair, et puis pour le Chef d'entreprise, il est... Il est très important de savoir communiquer avec ces gens-là. Donc en fait, d'un côté la vision et de l'autre la communication. La communication, elle est extrêmement importante, on ne peut pas être grognon, même si on a envie d'être grognon parce qu'on a bossé 20 heures. Il faut quand même qu'on soit de bonne humeur, enfin de bonne humeur, pas toujours forcément...

IR : Oui, oui !

- Mais il faut qu'on, il est facile d'agresser quelqu'un verbalement quand on est fatigué.

IR : Mum,

- Il faut faire très attention à ne pas le faire. Parce que si on agresse la personne verbalement quand on est fatigué, la personne va répondre d'une manière qui ne va pas vous convenir, ça va escalader et on va s'engueuler.

IR : Hum, hum.

- Tout comme l'argent, c'est le nerf de l'entreprise, l'engueulade, c'est le tueur de l'entreprise. Euh, il faut qu'il y ait une ambiance qui soit bonne et cette bonne ambiance, on peut l'avoir qu'on a une communication qui soit correcte. J'étais en train de parler des consultants KPMG et compagnies, qui parlent de « networking » qui font ça que pour le fric, moi je dis « non » comme CIO de boîte, il faut « networking » pour le fait d'en tirer quelque chose et d'apporter quelque chose aux gens, un échange.

IR : Mmm.

- Un échange même d'idée ! Je veux dire quand on voit dans des soirées comme les « last-tuesday », on peut aller avec deux optiques. On peut aller avec l'optique, moi je vais voir si y a pas un investisseur que je peux intéresser, on peut aller avec une optique, bon je vais écouter ce qui est raconté, raconter ce que j'ai à raconter, voir si je peux faire des échanges. Et puis ces échanges, ça c'est des choses qu'on se rappelle, qu'on met dans le carnet d'adresse et puis, bon finalement, c'est comme ça qu'aujourd'hui je suis en contact avec des gens que j'ai rencontrés il y a un an et demi en arrière, que j'ai trouvés intéressants, qui m'ont trouvé intéressant et on discute.

IR : D'accord.

- Euh, et puis il faut bien savoir séparer les tâches, il faut créer des procédures, ça c'est clair. Une société ne peut pas tourner sans procédures, c'est pour ça d'ailleurs, même si on est une toute petite structure, on a un « collectif manager » et qu'on est en train de se préparer pour être « complément ». Excuse-moi, je parle pas bien français !

IR : Non, non, si ça va.

- Complément avec ?

IR : Complémentaire ?

- Non, en accordance avec les normes standardisées ISO 9002.

IR : En accord.

- En accord. Il faut faire des procédures, il faut implémenter ces procédures et les procédures ne peuvent être implémentées que si elles sont acceptées par les gens. Pour qu'elles soient acceptées par les gens, il faut avoir analysé la situation, il faut évidemment **mettre du sien dedans comme CIO**, parce que c'est comme même le dirigeant de la société, c'est quand même nous les dirigeants de la société c'est vrai, donc qu'est-ce qu'on fait, on a une vision et on veut communiquer cette vision et on veut la traduire en procédures dans la société et pour cela, il faut avoir le signal d'achat auprès des gens avec qui on va le faire. Parce que moi je peux te dire tu feras ça et ça, et toi tu vas dire, « amen » et puis tu vas pas le faire.

IR : Mmm.

- Euh, je peux te dire : « qu'est-ce que tu penses de ça » et c'est toi qui va me donner la procédure, moi je pourrais la valider et là tu vas le faire, parce que ça va venir de chez toi. Donc en fait, surtout pas prendre comme un exemple de manipulation de gens, il s'agit quand même de faire participer les gens.

IR : Hum.

- Sans jamais tomber dans le management participatif ou le management 360° parce que là on est foutu. La démocratie ne marche pas, ça doit être très clair. Dans un business, la démocratie ne marche pas, il faut un leader, un dirigeant et il faut des suiveurs.

IR : Oui.

- Maintenant pour être leader, on est pas né leader. On apprend pas à être leader non plus. Alors comment on fait pour être leader ? On essaie de s'améliorer... En fait, ce qu'il faut faire c'est pas vouloir être leader mais il faut essayer d'être le type de personne que nous même on aimerait bien suivre.

IR : Hum.

- Si tu arrives à être le type de personne que tu aimerais suivre toi-même, à ce moment là, tu vas trouver des gens qui vont te suivre. Ne va pas croire que je suis en train de devenir un gourou là, attention !

IR : Mum (rire).

- Je veux dire là, si c'est quand même une... il faut faire attention à cela.

IR : Hum, hum.

- Et, il faut pas être trop carré, présent, charismatique non plus parce que ça si ça arrive, euh les gens vont croire que c'est un mec qui tripe sur son ego... et donc ça ne marche pas non plus. Donc il faut vraiment trouver le juste milieu, le chemin entre...

IR : Moi ce que je comprends, c'est tout simplement que tu te mets à la place de tes collaborateurs, en te disant : « quel est le type de manager, de leader que j'aimerais suivre et puis t'essaies de coller à cette image ? ».

- Coller à cette image, c'est pas assez bon.

IR : Mum.

- Parce que coller à cette image, moi je peux me mettre un masque, parce que je peux aller dans un magasin cher, acheter un beau costume, une belle paire de pompe, me louer une Porsche, et je passe pour qui je veux.

IR : Hum.

- *Il faut l'être parce qu'on ne peut pas se coller à une image et, non, ça c'est extrêmement important, c'est peut être un tout petit détail pour toi mais c'est extrêmement important... tu ne peux pas être quelqu'un que tu n'aies pas. Il faut que tu sois...*

IR : Hum, hum.

- *Pour être qui tu es, il faut que tu travailles sur toi-même.*

IR : Hum, hum.

- *Tout le temps, continuellement, il faut que tu développes personnellement. Je dis « développer personnellement », je dis pas qu'il faut aller faire...*

IR : Des séminaires ?

- *Des séminaires, suivre des gourous, etc., mais le développement personnel commence déjà par se poser la question : Où est-ce que je veux aller ? Qu'est-ce que je vais faire pour y arriver ? Ça c'est déjà la première question fondamentale. Et on revient toujours à cette même question : Où est-ce que je veux aller ?*

IR : Ouais, ouais.

- *Donc ça nous mène où ? Ça nous mène au fait qu'un dirigeant d'entreprise doit avoir un but ! Tout à l'heure, je l'ai appelé **vision**, maintenant, on va l'appeler **but**.*

IR : Hum.

- *Parce que c'est légèrement différent, parce qu'il y a le but, et puis il y a la vision qui explique comment je vais arriver au but et qu'est-ce que je vais faire une fois que je vais être au but ? Et puis, c'est là que ça commence à être dangereux, parce que bon je suis arrivé au but, maintenant qu'est-ce que je fais ?*

IR : Hum.

- *En fait il faut se créer des buts tous les jours ! Parce que dès qu'on a atteint un but, si on a pas un nouveau but, on va stagner et un fois qu'on a stagner on dégénère de nouveau. Le, le secret de la vie, euh, je parle vraiment comme un gourou, le secret de la vie pour moi c'est l'amélioration continue, le développement continu.*

IR : Hum, hum.

- *Et ça c'est, c'est pas moi qu'il les... qu'il les inventer ce truc là je pense, mais depuis 2000 ans, 5000 ans, les gens ont dû le savoir ça, enfin les gens, une partie des gens devaient savoir ça. Une autre partie des gens disent que le secret de la vie c'est de se foutre dans le canapé et boire une bière, regarder le foot.*

IR : Hum (rire).

- *C'est leur vie, ils font ce qu'ils veulent !*

IR : Ouais, ouais

- *Euh, il faut avoir des capacités techniques aussi. C'est, pas le tout d'avoir une idée, savoir communiquer son idée et tout, il faut aussi être un peu technique, un peu... pas mal technique, il faut bien connaître son domaine. Et là c'est une chose très importante, on peut diversifier à tout va et se planter monstrueusement. Je vais prendre quelques exemples, il y a une société qui s'appelle Nucor, c'est une société américaine, je ne sais pas si tu la connais ? Ils sont dans l'acier. Ils ont développé 20-25 ans en arrière à peu près, ils ont développé un système qui leur permettait de créer un certain type d'acier, mieux que tout le monde.*

IR : Hum, hum.

- *Ils ont arrêté toute activité pour se concentrer sur cette activité. Une autre société...*

IR : Tu...

- *Ne m'interrompt pas parce que ce qui va venir c'est très important... une autre société, que tu connais peut être, Wells Fargo ça te dit quelque chose ? T'as dû regarder quand tu étais gamin, maintenant encore, je n'en sais rien, euh, les histoires avec, euh, comment que c'était, Tony Curtis et l'autre qui vivaient dans un wagon, un wagon dans l'Ouest. Ça te dit quelque chose ?*

IR : Les Mystères de l'ouest ?

- *Hein, oui. Tu te rappelles les diligences ?*

IR : Oui !

- *Et bien ça c'était Wells Fargo... ils ont commencé dans le transport, dans la diligence et puis, il se sont diversifiés, ils ont fait plein de truc au début du 19^{ème} siècle et puis un beau jour, ils ont dit nous on va arrêter tout ce qu'on est en train de faire, on va se concentrer sur une seule chose.*

IR : Hum.

- *Les hypothèques ! Parce que c'est ce qu'on fait de mieux. Troisième société, une 3^{ème} société, c'est Kimberly Clark, tu connais ? Tu l'utilises normalement... quasiment tous les jours, probablement !*

IR : Oui.

- *Ouais, tu utilises les papiers hygiéniques ?*

IR : Ouais.

- *C'est Kimberly Clark. Tu utilises le papier toilette ? T'as de grande chance que ce soit du Kimberly Clark. Kimberly Clark fabrique des consommables en papier.*

IR : Hum.

- *Au départ, eux, ils étaient une société qui avait des moulins à papier. Il faisait du papier et puis un beau jour ils ont dit pourquoi on doit faire du papier, plein de papier si nous on peut faire un produit fini que les gens peuvent acheter. Ils ont arrêté de tout faire, ils ont commencé à se concentrer sur des consommables en papier. Toutes ces 3 sociétés que je t'ai données là, que je t'ai citées, maintenant, elles ont toutes une particularité : un beau jour elles ont prises une décision de faire ce qu'elles faisaient le mieux et de ne faire que ça !*

IR : Mum.

- *A partir de ce jour là, jour, semaine, mois, période de transition. A partir de ce moment dans leur histoire, qu'est-ce qui s'est passé, si [schéma de l'évolution du marché de ces sociétés], le chiffre d'affaires augmenté, évolué... maintenant, il y en a certaines qui sont arrivées jusqu'à 34000 fois la valeur du marché, mais toutes les sociétés que moi je te dis maintenant, y en a une quinzaine aux E.U., elles ont toutes fait minimum 8 % en plus à 10 % en plus au dessus du marché, de manière consistante, sur une durée de 15 ans.*

IR : Hum.

- *Ça vient pas tout seul ça ! Ça vient pas tout seul ça, y a une étude certifiée qui a été faite là-dessus, pourquoi ces sociétés là ? Pendant plus de 15 ans, elle ont toujours augmentées, toujours placées à 10 % au dessus de la valeur du marché. La raison a été que, ces gens ont décidé...*

IR : A un moment...

- *A un moment ou l'autre de faire ce qu'il faisait de mieux et de ne faire que ça. Mais ce n'est pas la seule raison. Il y a le principe de la simplicité aussi. Et puis, toutes ces sociétés ont eu des **dirigeants**, des **CIO** qui, qui ont... qui avaient une **vision**, qui arrivaient à communiquer cette vision et qui n'abandonner jamais. En fait tout ce que je t'ai raconté tout à l'heure, ça ce relais à ça.*

IR : C'est ce que j'allais dire !

- Et, euh, nous on a pris consciemment la décision, y a 12 mois à peu près, de faire que ce qu'on peut... des choses où on peut être les meilleurs du monde. Et finalement, on a développé un des systèmes Xenor Soft Système, plusieurs choses dedans, mais c'est un seul système de logiciel. On fait la distribution d'autres logiciels, à gauche, à droite, c'est clair, il faut bien qu'on est de l'alimentaire et qu'on gagne des sous parce que c'est pas tous les jours que t'as un client qui vient te dire « développe-moi une super application sur mesure ».

IR : Hum.

- On fait du recrutement et du conseil en recrutement, parce que ça c'est des choses que l'on connaît très bien et chacun à ses compétences dans la société. Donc en fait, ce que nous on fait c'est que chacun dans ses compétences fait ce qu'il peut faire le mieux. Et notre approche, c'est la même que l'approche des sociétés. Et, moi je crois que ça c'est très important si tu veux créer une société, c'est ne pas te diversifier ou de juste penser à faire des sous... Tu as vu qu'est-ce qui s'est passé avec Vivindi ?

IR : Tout à fait.

- Comment il s'appelle le patron là ?

IR : Mecier !

- Mecier.

IR : Jean Marie Mecier

- 98, 99, il a dépensé des milliards pour acheter plein de trucs. Il a acheté et il a pas acheté du produit, il a pas acheté du concret, il a acheté du « goldwin », ce « goldwin » il s'est tout planté et finalement il a tout perdu, et lui n'est plus CIO de la boîte et la boîte est dans la... 26 ou 25,6 de milliards de dollars de pertes. C'est la plus grosse perte jamais faite en France.

IR : Oui.

- Alors que son approche aurai pu être bonne s'il avait acheté des boîtes qui faisaient ce que lui connaissait.

IR : Hum.

- Dans lesquelles il connaissait bien, dans lesquelles il était le meilleur et c'est ça les questions qu'il faut toujours se poser avant de faire quelque chose : est-ce que je peux vraiment trouver quelque chose de super bien la dedans ou est-ce qu'on va faire quelque chose de plus ou moins bien ?

IR : Hum. Et c'est la tendance actuelle des entreprises de se centrer sur ce qu'ils savent faire le mieux et arrêter la diversification des produits ou...

- Il a fallu 40 ans pour les réaliser, hein ?

IR : Ouais.

- Parce que je te dis, y a une liste de 15 sociétés, donc, Necor, Wells Fargo, Kimberly Clark, Veilpartners, sais plus, encore 14 autres... 11 autres, qui ont toutes connues ça 20-30 ans en arrière !

IR : Mmm.

- Et ça c'est ceux qui ont réussi.

IR : D'accord.

- Maintenant regarde Microsoft par exemple. Est-ce que tu crois qu'il aurait pu réussir, comme ça si Bill Gates n'avait pas son caractère de cochon qu'il a, et qu'il n'a jamais abandonné...

leur poses la question : qu'est-ce que pense de telle chose ? On le fait nous. On est une petite société nous, mais on travaille comme une grande. Nous, on a fait une étude de marché, euh, au niveau des candidats, au niveau des recruteurs, au niveau des patrons de ressources humaines pour savoir ce qu'ils voulaient, avant de développer nos applications.

IR : Mmm.

*- Ce qui aujourd'hui nous donne comme résultat que quand on fait une présentation à un client, le client dit : « Ah, vous avez pensé à ça ? Génial ! ». En fait c'est pas nous qui avons pensé, c'est l'utilisateur qui a pensé. **Donc il faut faire des recherches, il faut faire l'étude de marché, il faut faire de la veille technologique et pas seulement de la veille technologique, de la veille de marché moi j'appelle ça. Il faut voir son marché comment il vit, comment il évolue, comment il...***

IR : L'environnement ?

- Ça vient après.

IR : Mmm.

- Quand je dis le marché c'est les acheteurs, les gens qui achètent. L'environnement c'est le plus global. Moi je peux vendre mon produit dans les ressources humaines, je peux le vendre à une PME qui fabrique du plastique, comme je peux le vendre à un « Call center », comme je peux le vendre à un hôpital. Ce sont des environnements complètement différents. Tu regardes l'environnement et puis tu décides... en fait je suis en train de dire la décision commerciale d'aller vendre quelque chose quelque part là, hein.

IR : Mmm.

*- Et puis tu décides : est-ce que je vais attaquer ce segment ou est-ce que je vais pas l'attaquer... Avant d'attaquer ce segment, tu vas faire une étude de marché concrète, tu vas prendre le téléphone, tu vas appeler les gens, attends : **qu'est-ce t'en penses de ça ?***

IR : Humm.

- Tiens raconte-moi ?

IR : Mmm.

- Si je devais te vendre quelque chose... là je t'appelle pas pour te vendre quelque chose, là je t'appelle pour savoir ce que tu penses et puis une fois que tu sais ce qu'il pense, là tu réfléchis, tu développes. Euh si je dois prendre une décision pour acheter quelque chose, je vais réfléchir : Est-ce que j'ai besoin de cette chose ?

IR : Hum, d'accord.

- J'en ai besoin ou j'en ai pas besoin ? Si j'en ai besoin, est-ce que je peux me le permettre ? Non je ne peux pas me le permettre ? En général c'est ça la réponse, alors comment je fais ? J'essaie de trouver des alternatives, des moyens moins chers, j'essaie de trouver le même produit qui coûte moins cher ou alors j'essaie de trouver un produit alternatif qui coûte moins cher, ou alors, carrément gratuitement...

IR : Mmm.

- Surtout en software, c'est tellement simple, avec l'open source et tout ça, on peut trouver des alternatives relativement facilement. Si c'est une décision de management, gestion de mon personnel...

IR : Prise de décision ?

- Là ça devient beaucoup plus difficile, parce que là l'information je ne peux pas aller la chercher sur un keyboard ou avec un téléphone, il faut que t'aïilles la

chercher dans la tête des gens.** Il faut discuter avec les gens, poser des question et dans tout ce que je viens de dire, il faut poser des questions. Qui dit chercher de l'information dit poser des questions. Oui mais la dame peut te dire : est-ce qu'il fait beau dehors ? Bon, c'est une question ? Qui ça va pas nous donner de réponse satisfaisante si je cherche quelque chose de précis, donc il faut poser les questions justes, à la personne juste. **La personne peut être une personne ou une base de données, il faut poser les questions justes à l'endroit juste.

IR : Mmm.

- *Il faut pousser le bon bouton. Ça c'est pas évident et là ce qui m'aide c'est mon expérience commerciale parce que j'étais vendeur, donc j'ai réussi, j'ai appris à poser des questions pour cerner un besoin, une personne, permettre de savoir où veut aller la personne et puis une fois qu'on a les réponses aux questions, d'autres questions se génèrent et moi j'ai pour habitude d'expliquer par un exemple [ça fait bizarre parce que c'est moi qui poser les questions d'habitude] donc on pose des questions, tu trouves ton information.*

IR : Oui.

- *Et puis une fois que t'as ton information, il faut que tu l'analyses, il faut que tu la classes, que tu la tries, que tu l'analyses, et une fois que tu l'as analysée tu prends ta décision... pas avant.*

IR : Hum.

- *Si tu prends la décision avant, tu prends une mauvaise décision.*

IR : Elle risque de ne pas être pas aussi bonne que si tu t'étais donné le temps de l'analyser et de la valider. Comment ça se passe concrètement ?

- *J'utilise beaucoup Internet, j'utilise beaucoup « Google », beaucoup différents types de service de recherche... je m'informe, je suis abonné à... je lis le journal, je regarde la « BBC », j'essaie de garder une vision ouverte, j'essaie de discuter avec les gens, je discute avec les gens de différentes, euh de pleins de cultures complètement différentes de ma nationalité.*

IR : Hum.

- *J'ai, j'ai un copain, c'est un de mes meilleurs amis, il habite au Pays bas, c'est un Marocain. Ces parents c'est des Marocains musulmans, très croyants... qui sont pas du tout intégristes, ben y a une grosse différence...*

IR : Oui, oui.

- *C'est des gens qui vivent...*

IR : Simplement ?

- *Qui vivent bien, qui sont sympas et qui sont corrects et ouverts. Moi je vais chez eux à la maison, je mange à la table avec eux, la mère je l'ai jamais vue avec un tchador, jamais de la vie... si je l'ai vue mettre le voile mais jamais je l'ai vue le tchador pour sortir de chez elle. A la maison pas de problème. Euh, bon tu respectes le fait que quand les femmes sont ensemble, un homme n'a rien avoir la dedans, y reste dehors, pas de problème.*

IR : Ca c'est de l'ordre de la culture.

- *Quand les hommes y mangent, la femme elle est pas là, elle est dans la cuisine, elle fait à manger, elle amène à manger... mais ça ne me dérange pas, c'est normal pour moi !*

IR : Mmm.

- *Je suis peut être macho, j'en sais rien, pour moi c'est tout à fait normal, et je respecte leur mode de vie et eux respectent mon mode de vie et on s'entend bien. Mais bon, moi avec ces gens là, j'ai de l'information que, que le mec normal luxembourgeois il n'a pas sur la vie dans une famille musulmane.*

IR : Hum, hum.

- *Ça pour moi... je peux juger autrement, quand je vois des espèces de « jeunes de Palestiniens » qui commencent à tirer ou foutre des cailloux sur les Israéliens, je dis pas qu'ils ont torts ou raisons.*

IR : Hum.

- *Je dis simplement que la méthode ne va pas... Quand je vois des Israéliens qui leur tirent dessus [j'y étais sur place, là-bas en Israël 25 fois]. Quand je vois des Israéliens qui tirent sur des gosses c'est pas bien non plus mais ce que je veux dire c'est que tu peux pas mettre dans un même sac...*

IR : Tout sur un même plan ?

- *C'est un parfait exemple pour parler de ça... Parce que, quand tu regardes maintenant un musulman intégriste et un musulman croyant ou non et les musulmans quand ça les arrangent d'être musulmans... et moi ce que j'aime là dedans, c'est les croyants normaux, les intégristes j'aime pas, ceux que ça arrange de l'être quand ça les arrangent, ça j'aime pas non plus.*

IR : Ouais.

- *Mais ça tu le transposes... oublies de quoi on parlait et tu le mets dans le business. Tu as d'un côté les « vautours ». De l'autre côté des gens intègres, et de l'autre côté des gens qui changent leur veste.*

IR : Des opportunistes !

- *Voilà, il faut être opportuniste mais de manière positif et ouvert. Disons l'information, il faut savoir où la chercher et il faut pouvoir faire des métaphores, transposer une situation dans une autre situation et dire comment est-ce que ça c'est applicable à mon business et puis voir si ça donne du sens ou pas. Si ça donne du sens, creuser, si ça donne pas de sens, faut mettre à la poubelle et tu continues.*

IR : Pour peut-être... Par rapport à moi, par rapport à ce que j'ai l'impression de percevoir, c'est que tu as une idée, je sais pas un concept, et tu as plusieurs scénarii en tête, on va dire t'orientent vers tel ou tel scénario, telle ou telle piste... Ca va être les informations que tu arrives à prélever dans ton environnement. Tout ce que tu me disais par rapport à ces gens que tu écoutes, ces gens ressources, ces gens qui te parlent. Ces informations là, que tu trouves chez eux, tu vas un petit peu t'orienter vers tel ou tel scénario que t'as quand même prévu ou est-ce que dans d'autres circonstances, dans d'autres cas, c'est véritablement ce que les gens te disent qui oriente, qui t'ouvre une piste ?

- *Ça dépend.*

IR : Les deux cas de figure sont possibles ?

- *Y en a 3 ! Il y a le cas de figure où j'écoute personne.*

IR : Oui.

- *Il y aussi le cas de figure où je prends la décision, je réfléchis moi-même, j'écoute personne, contre la volonté de tout le monde... des fois ça passe et des fois ça casse.*

IR : Oui.

- *Donc, y a 3 cas de figure, y a le cas de figure où tu vois ce que les gens te racontent et tu tires tes conclusions ou t'écoutes carrément les gens, tu te dis ben il a raison et t'as le cas de figure...*

IR : Hum.

- *T'as le cas de figure, moi je vais faire comme ça, et je prends le risque. Ça, c'est trois cas complètement différents mais ils sont appliqués tous les trois systématiquement tous les jours.*

IR : D'accord.

- *Aujourd'hui, il est 9 heures du matin je crois...*

IR : Fort possible... 9h20 !

- *Il est 9h20, euh j'ai déjà pris au moins 3 ou 4 décisions, si c'est pas 6 ou 7 décisions aujourd'hui... dont y en avaient qui étaient basées sur différents critères.*

IR : Oui.

- *Y a pas de **méthode pour prendre la décision** dans l'entreprise. Ça n'existe pas, celui qui te dit que ça existe, ben, envoie le moi parce que si c'est bon son truc, je l'achète [rire]. J'y crois pas, y a pas la méthode pour prendre la décision dans l'entreprise, ça n'existe pas, il faut toujours, mettre de l'eau dans son vin, chercher à comprendre, trouver des solutions, trouver des compromis.*

IR : Ouais, ouais... Creuser ?

- ***Surtout creuser, s'informer, savoir de quoi on parle...** c'est clair que moi je peux te parler, je peux te vendre des écrans d'ordinateur mais je ne connais rien en écrans... il faut que je connaisse quelque chose, non ? Si lui il connaît pourquoi moi j'ai besoin de connaître.*

IR : Oui, bien sûr.

- *Si lui connaît bien les bases de données SQL, pourquoi moi j'ai besoin de le connaître ? Si lui est capable de faire un diagramme et que moi je peux comprendre le diagramme quand il est fait, pourquoi moi je dois être capable de le faire... non ! **Il faut savoir où est l'information.***

IR : Mmm.

- *C'est pas avoir l'information qui est important...*

IR : C'est savoir comment la trouver !

- ***C'est savoir où la trouver, très vite, il faut la trouver tout de suite ! Ça, c'est un autre truc, rapidité de la décision.***

IR : Oui.

- *Très souvent t'as des décisions qui doivent être prises sur le champ, sans réfléchir... mais sur le champ et tu as un temps très limité pour faire ta réflexion. Il faut que tu te passes tous les cas de figure, **que tu fasses tous les films dans ta tête.***

IR : D'accord.

- *Et c'est ça le truc, il faut faire des films... Il faut dire, si je fais ça qu'est-ce qui va se passer ? Et si je fais ça, qu'est-ce qui va se passer ? Et tu joues tout le film.*

IR : Donc en fait, on peut dire que quelque part tu planifies ou en tout cas tu essaies de visualiser les conséquences d'une prise de décision ou d'un choix de décision ?

- *Y a intérêt.*

IR : Ouais.

- *Si tu prends une **décision sans chercher à connaître les conséquences** au départ, tu vas avoir de sacrées mauvaises surprises. Tu reçois ta paie, tu vas à la banque, tu prends toute ta paie et tu vas... Bon pas de problèmes, tu t'es bien marré pendant une journée, mais alors le lendemain, qu'est-ce tu fais ? C'est quoi la conséquence... T'as plus rien à manger pendant le mois... T'as pris une décision, t'as été à la banque, t'as pris ta paie, t'as pris une deuxième décision, t'as tout dépensé , tu t'es amusé mais de l'autre coté pendant un mois tu ne manges plus*

bon maintenant, la conséquence ça va être que... En fait, je vais juste retirer 50 euros... j'exagère, mais j'aime bien les images.

IR : Oui, oui. Surtout quand elles sont frappantes !

*- Tu sais ce qui se passe après... après t'as encore un grand pourcentage de ta paie qui reste et tu t'es quand même amusé et tu sais que le mois prochain, t'auras à manger et tu pourras le refaire le mois d'après. Donc, il est très important, extrêmement important de savoir quelles sont les conséquences de tes actes. **Dès fois tu ne peux pas le savoir, tu peux que le deviner, c'est là que c'est dangereux et c'est la que c'est un peu...***

IR : Et qu'est-ce qui fait qu'on est sûr de sa décision et que malgré qu'une solution se dessine, qu'est-ce qui fait qu'on est plus sûr que... ce choix là sera le mieux ? Parce que c'est un peu ça qui véritablement nous intéresse dans votre travail. C'est, quelle est la bonne information ?

*- Je vais dire... je suis sûr que c'est la plus grande arrogance du monde, je vais dire je sais et comme ça c'est la plus grande arrogance du monde, **tu ne peux que prendre des décisions en fonction de ce que tu penses être juste.** Bon, quand je dis « tu », je dis « moi » de nouveau, je parle de moi-même... je ne parle pas de n'importe quel chef d'entreprise parce que je suis pas dans leur peau.*

IR : Mmm.

*- Mais moi, je dois **sentir (felling) qu'une décision est juste et quand** je dis juste (pas juste comme correcte) mais juste comme faire, comme dans le vrai sens du terme. Et je dois être propre, libre, dans ma conscience pour prendre cette décision. Maintenant si moi je pense que c'est juste, c'est que je suis propre et libre dans ma conscience et en plus que j'ai le soutien de gens qui croient dans ce que je dis. A ce moment là, y a beaucoup de chance que ça se réalise et que ça réussisse. Si par contre tu fais les choses à demi cœur et tout, non ça va pas et tu peux pas savoir d'entrée de jeu si ta décision va être juste. Par contre ce que tu peux faire c'est documenter sur ce que tu fais, et savoir pour la prochaine fois si t'as déjà vécu une situation pareille, comme est-ce que tu l'as gérée, est-ce que tu l'as bien gérée ? Est-ce que ça peut se répéter ?*

IR : D'accord.

- Il est très important de pouvoir modéliser les choses et puis suivre des modèles. Par exemple, je vais te dire. Une des manières de réussir et qui fonctionne bien, c'est que tu te prends un mentor. Tu te prends un modèle, quelqu'un que tu connais... tu regardes qu'est-ce qu'il a fait pour réussir. Moi par exemple, j'ai quelqu'un que je respecte beaucoup, c'est un associé ici, en même temps directeur général. Il a un an de moins que moi, mais ce mec il a une expérience que moi j'ai pas, alors qu'est-ce que je fais ? Je regarde comment il fait et je calque certaines des choses que lui fait dans mon comportement et d'autre non.

IR : Hum

- Je fais pas certain truc comme lui les fait. Y a d'autres choses, je regarde comme il fait, je dis ça c'est bien, ça c'est un bon modèle, je suis le modèle. Si tu regardes l'histoire de Sanders que je t'ai racontée tout à l'heure, moi je calque mon comportement sur leurs comportements.

IR : Mmm.

- J'abandonne pas, j'essaie toujours d'aller de l'avant et de changer mon approche. Je pense que chacun doit pouvoir se trouver comme ça des modèles et suivre ces modèles... et pas aveuglement. Toujours en gardant ta propre perception des choses et toujours en décidant toi même des choses comment tu vas les faire, parce que c'est pas dit que si Sanders...

IR : Si Sanders ... Si ça a marché pour lui, ça marchera pour toi ?

- De la même manière, j'ai beaucoup de chance que si j'ai fais de la même manière que ça marche, mais il est tout à fait possible que je sois pas d'accord, que je sois pas d'accord avec ça... et qu'une autre approche soit meilleure et là je le fais.

IR : Hum, hum.

- C'est là, la beauté du fait d'être Dirigeant d'entreprise, tu peux suivre des modèles, tu peux prendre des feedback à droite, à gauche, mais tu peux toujours prendre ta décision toi-même. Et l'expérience est importante aussi, l'expérience vécue qui te permet de dire si je fais ça, y va arriver parce que j'ai vécu, je connais, j'ai documenté ou j'ai pas documenté mais je me rappelle, j'essaie aussi et je vais faire comme ça.

IR : Hum.

- Evidement ça marche pas dans tout les cas... Je vais faire une nouvelle métaphore qui facilite la compréhension. Tu vas rentrer dans un bar et tu vas voir une fille, t'as plusieurs possibilités : tu peux aller voir la fille est lui dire « oh, comment que c'est ? » T'as beaucoup de chance de te prendre une baffe !

IR : Hum.

- 10, 15 fois tu vas prendre une baffe, t'as aussi la chance effectivement d'en trouver une qui dit « oh... génial ce mec, j'attendais que ça ! ». 1 fois sur 15, 1 fois sur 20 et des... 1 fois sur 30.

IR : Hum, hum.

- Maintenant, le fait que tu te prennes 20 baffes pour un succès... veut pas dire que tu vas toujours prendre des baffes, ça veut dire qu'il y a quand même du succès. Maintenant, si tu vas dans l'autre sens, dans ton bar et que tu vas dire à la fille : « salut, comment tu t'appelles ? Qu'est-ce que tu fais ? Tu viens d'où ? Tu poses des questions, tu la fais parler, tu as théoriquement plus de chance !

IR : Mmm.

- Admettons que ça marche 15 fois sur 30, qui te dit que les 15 fois où ça n'a pas marché c'est les 15 où t'aurais du dire : « oh comment que c'est ? ».

IR : Mmm.

- Tu vois ce que je veux dire ?

IR : Oui, oui.

- Donc en fait, l'expérience passée n'est pas forcément un indicateur du futur, elle peut beaucoup aider quand même.

IR : Oui bien sûr. Et, je reprends juste un dernier point avant de mettre un terme à cet entretien. Donc tu capitalises toi-même les expériences précédentes, tu fais des fiches pour savoir que dans telle situation, il a été prise telle décision ou euh, c'est juste ?

*- Non, nous, on a un document professionnel, c'est-à-dire que chaque **visite client est documentée**. Y a un rapport qui est fait après chaque visite client, y a un rapport qui est fait après chaque meeting, un compte rendu de tout le meeting qui est décrit. Euh, j'utilise Outlook avec les e-mail, avec les rendez-vous, les calendriers et tout le bazar.*

IR : Mmm.

*- Euh, quand quelque chose ne marche pas, on en discute entre nous, on s'engueule un grand coup, on se met d'accord et on documente ce qu'on a fait. **Euh, quand des changements doivent être faits, on met tout sur papier.** On documente tout ici, on a des tonnes, des tonnes de documentations sur les serveurs là qui seront peut être plus jamais ouvert même à la limite, mais l'information est là le jour ou tu en as besoin.*

IR : Ok.

IR : Merci.

Synthèse N°1 :

L'activité du dirigeant se découpe en deux parties :

- La partie vision, stratégie, recherche
- La partie opérationnelle, quotidienne, concrète

L'entreprise a 2 ans. Elle est considérée comme une aventure : « on se réveille un matin, on ne souhaite plus travailler pour un patron ; on claque la porte et on se met à réfléchir sur ce qu'on peut faire, sur ses atouts, ses compétences, etc. ». L'ambition est de changer le monde à son niveau par la conception d'objets utiles et que ceux-ci respectent l'environnement. Cette idée est vraiment forte dans son discours.

Son entreprise développe des systèmes informatiques qui permettent de mettre en concordance dans sa base de données des profils de demandeurs d'emploi avec des offres d'emploi. Pour démontrer l'efficacité de son modèle, il a fait plusieurs comparatifs entre une sélection humaine de CV et une sélection machine de CV.

L'aspect vision concerne la conduite de l'entreprise. « Où vais-je mener mon entreprise ? Comment dois-je la conduire pour l'amener à ce point ci ? ». La communication de cette vision fait partie aussi des soucis permanents du dirigeant ainsi que son appropriation « ont-ils bien compris où je veux amener l'entreprise et leur rôle ? ». Il développe une représentation de son environnement sous forme de « carte », elle guide sa façon de conduire, de gérer l'entreprise.

Pour expliquer sa vision, pour expliciter comment il raisonne ou quelles sont ses références, il donne des exemples:

- Wald Disney : Les banques lui ont dit 306 fois « non » et à la 307^{ème} fois, un « oui ». A chaque « non » il a changé quelque chose dans sa façon de vendre son projet.
- Harland Sanders : Il n'avait qu'une pension de 60 dollars pour vivre à la fin de sa vie professionnelle. Il a visité alors pendant 3 ans des restaurants pour vendre la recette de poulet de sa grande mère. Jusqu'au 1009^{ème} restaurant on lui a dit « non » et le 1010^{ème} restaurant a accepté. Sanders a fondé le « Kentucky Fried Chicken ».
- Thomas Edison a réalisé « 9999 façons de ne pas inventer l'ampoule électrique » avant de connaître la gloire.

La conclusion de ces 3 histoires est que l'échec n'a pas été considéré comme une solution, comme une option par ces entrepreneurs. Pour lui la démarche est : « réfléchir, analyser les résultats, changer, analyser jusqu'à atteindre le succès ». L'aspect concret de son travail est de téléphoner à ses clients pour vendre ses produits. C'est aussi motiver son personnel, inciter ces derniers pour qu'ils aillent de l'avant. Pour la partie management de ses collaborateurs : « pas facile de motiver les gens ; tu as envie de péter les plombs des fois ; comment traduire ce que j'ai dans la tête pour que les gens comprennent et me suivent ». Il note l'importance de « savoir communiquer avec ses collaborateurs dans le sens d'un management de personnes et de mettre de coté ses mauvais démons. Sur la plan de la conduite de l'entreprise : « il faut un dirigeant et des suiveurs ; il faut être celui qu'on aurait aimé suivre nous-même et en même temps, il ne faut pas être trop rigide, trop charismatique ».

Du point de vue pratique : « les procédures de travail sont formalisées ; comme les principaux intéressés ont participé à leurs élaborations, elles sont davantage acceptées ; la direction ne fait que valider les procédures ». En terme d'utilisation de l'information : « toutes celles qui aident à se situer par rapport à son marché, ses concurrents, les besoins ; en un mot : veiller. Recherche des informations sur comment le marché vit, comment il se comporte ». Les informations sont recherchées sur Internet, par télé-enquête, télé-marketing, étude de marché : « il questionne un client sur ce qu'il pense d'un futur produit ». Une fois le produit conçu en fonction des attentes, le client est toujours surpris des fonctionnalités implémentées. Une évaluation de l'idée peut être faite par téléphone sur un petit échantillon. L'information, il faut l'analyser, la trier, la classer et prendre une décision. Les sources sont : le net, les journaux TV, journal, discuter avec des personnes de tout horizon, ce qu'il lui permet d'avoir une autre option, une autre vision ».

Il faut savoir chercher l'information et réfléchir pour l'adapter à son business. Si elle semble intéressante alors il faut la creuser. Trois cas de figure dans l'intégration des conseils d'autrui pour la prise de décision:

- Ecoute : ouverture sur ce que dit l'autre, prends en compte le point de vue de l'autre.
- Sans écoute : la décision est prise sans tenir compte du point de vue des autres.
- Mixte : on tient compte des différentes opinions, mais c'est quand même la décision du dirigeant qui prime.

Ces 3 cas de figure sont appliqués tous les jours. Il n'y a pas de méthode pour prendre des décisions. Il faut chercher à comprendre. Trouver des solutions, des compromis. Creuser, s'informer, savoir de quoi on parle, s'appuyer sur les connaissances de son équipe, faire ce qu'on sait faire de mieux et laisser ceux qui ont les meilleures compétences pour le faire. Pour prendre une décision, surtout dans l'urgence, on se passe le film des éventualités, des hypothèses. On visualise les conséquences de ces choix. Le « feeling » permet de savoir si notre décision est la bonne, juste. On la prend avec sa conscience. Il faut y croire aussi, le faire à fond. Une autre façon de procéder pour réussir est de prendre et de copier un modèle (pas sur tous les aspects).

Les prérogatives du dirigeant est de pouvoir choisir son modèle, son approche et de décider en dernier ressort. L'expérience joue un rôle important dans la prise de décision, mais elle ne reste qu'un indicateur du futur et pas un moyen de prévoir avec certitude l'avenir. Ce qui est important n'est pas la possession de l'information mais de connaissance et le chemin pour trouver l'information recherchée. La rapidité pour trouver l'information est alors une dimension importante. On documente aussi pour le futur, les décisions prises et les effets obtenus.

Il modélise et formalise ces processus de prises de décision. Après chaque visite client, après chaque meeting un rapport est fait. Un logiciel gère les carnets d'adresse, les rdv, les contrats... Il documente tout sur tout. Ils savent alors que l'information est quelque part dans le serveur.

Les commentaires portent sur deux points : le premier en rapport avec la personnalité du dirigeant et sa conception généralement singulière. Le second est en rapport avec l'activité du dirigeant.

↳ Les dirigeants d'entreprise ont toujours des traits de personnalité assez singuliers. On peut prélever du corpus ci-dessus des termes comme : volonté, capacité à transmettre cette volonté, renonciation à l'échec, persévérance au-dessus de la moyenne, un fort ego. Pour se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat, le responsable a toujours une « vision, une représentation, une conception » particulière de son rôle, de son marché, des produits et des services qu'il veut proposer. Sa précédente expérience professionnelle a aguerris le futur entrepreneur tout en lui permettant de mûrir son projet. De plus, des modèles de réussite économique servent de point de repère, d'idéal à atteindre, quand ce n'est pas un pur processus d'identification. Cela constitue un fort stimulant pour faire avancer l'entreprise et ceux qui la constituent.

Aussi, sa façon de diriger ses collaborateurs et de travailler est, dans bien des cas, tout aussi spécifique. Le dirigeant revendique une proximité avec ses collaborateurs et cela n'est pas dû uniquement au type de structure ou à sa taille. On peut même noter une forme de paternalisme.

↳ L'activité concrète consiste à instaurer des procédures de travail ; à faire participer les collaborateurs ; à imaginer des solutions qui ne coûtent pas trop chères et qui respectent certaines valeurs ; à vendre des solutions et des services à des clients.

Au niveau de l'information maintenant, celle-ci permet de se situer par rapport à son marché, à ses concurrents, aux besoins de ses clients. Elle est synonyme de « comment vie le marché, de comment se comporte le marché ». L'information aide à la « prise de décision et à l'adaptation de son business ». L'information provient principalement des journaux, des études de marché, des télé-enquêtes ou télé-marketing, des échanges avec son réseau. Par rapport à l'information, ce qui semble important n'est pas sa possession (son stockage) mais plutôt sa « connaissance et le chemin pour la retrouver rapidement ».

Quant à la prise de décision, celle-ci s'appuie fortement sur le style du dirigeant. Il peut déléguer une partie mais reste celui qui oriente et entérine les décisions importantes. Des mécanismes comme « explorer toutes les hypothèses et les conséquences de celles-ci » sont en œuvre. Cela étant, une part d'irrationnel semble s'immiscer dans le processus de prise de décision, avec une forte croyance dans la bonne décision prise.

ETUDE 1 - RETRANSCRIPTION ENTRETEN N°2 :

IR : Pouvez-vous me parler de votre activité professionnelle ? En quoi consiste exactement votre travail ?

- Ben, ma société, en fait elle a... disons, 2 profils principaux : donc la consultance.

IR : Oui

- Et... euh, la production de prologiciels. Mais vraiment très, très rapide. C'est un peu les deux axes...

IR : D'accord

- D'offre de la société.

IR : Ok ! Euh, donc pour faire soit des logiciels ou faire de la consultance, euh, comment ça se passe concrètement, on va dire une journée type si vous voulez ?

- Ben, euh dans les 2 domaines ?

IR : Hum

- Donc il y a une problématique qui est posée, là je parle principalement de la consultance...

IR : Oui

- Donc il y a une problématique posée par un client, qui consiste donc, euh, qui lui, en fait, justement, n'a pas les moyens de les régler par son propre personnel.

IR : Oui

- Et donc, il juge important d'avoir un... donc un consultant pour l'aider, justement, de façon ponctuelle.

IR : D'accord

- Et à ce moment là, le, le, le consultant va en général sur site, chez le client. Il s'intègre dans... son staff, il prend le problème en main et il règle donc... ça c'est principalement un travail de...

IR : Oui, oui... de consultant, oui, oui !

- Le travail... bon, la production de logiciels, de prologiciels, c'est beaucoup plus relaxant, que, que la consultance, parce que... les gens ont... n'ont pas cette pression, de délivrance (délais) ou la pression de la clientèle.

IR : Oui, oui

- Parce que, le client n'est pas toujours là, et... et, le processus de travail est plutôt un processus plus de création. Donc euh, le développeur ou l'ingénieur, donc à un objectif c'est de réaliser une fonction...

IR : Hum

- Par exemple... euh, développer un rapport qui présente euh [...] de toute la société euh, il connaît son objectif et il doit tout simplement faire en sorte que l'objectif là soit réalisé... Et là, il y a donc l'expérience, la créativité et aussi donc le background académique qui rentre en jeu pour que la réalisation soit la plus propre, la plus conceptuelle, la plus [...] et bien sûr la moins coûteuse.

IR : Oui, oui, d'accord...

- Voilà un peu pour les 2 disciplines.

IR : D'accord. Et comment se fait, dans ce cas, euh, tout ce qui est le processus informationnel de... pour soit chercher euh, chercher des clients ou pour trouver des, des idées, que votre société peut développer ? Est-ce qu'il y a cet aspect là dans votre activité ?

- Oui, à mon avis, à mon avis ce sont des, des [commenter...].

IR : C'est-à-dire ?

- Là vous me demander en fait un peu comment vous pouvez définir ou développer des... « competitive advantage ».

IR : Oui

- Comment on peut, comment développez-vous dans votre société des avantages compétitifs.

IR : Oui, oui

- A mon avis, c'est plutôt des aspects qu'on ne communique pas en général... voilà, il y a un processus...

IR : D'accord

- Un processus évidemment, ce processus là s'opère en général 5 fois par an.

IR : Hum

- Donc, il y a, il y a 5 phases qui se déclenchent... donc dans l'année. On fait certaine chose que l'on ne peut pas communiquer...

IR : Oui, oui.

- Qui nous amène en fait à... à prendre des décisions opérationnelles.

IR : D'accord... ok !

- Malheureusement, ce sont des choses que... que l'on ne peut pas communiquer.

IR : Et en terme de... de sources d'information, quelles sont, on va dire, ces, ces quelques sources, ou en tout cas, spontanément, ou plutôt régulièrement... comment vous tenez-vous informer ?

- Mais... y a, y a, 1 ou 2 moyens, disons... euh, le « sourcing ». Le premier est évidemment, c'est, c'est, c'est **l'Internet, parce que il y a une masse, un volume important...** donc qui est disponible. Cependant il n'est pas contextualisé Alors, ça dépend comment on cherche aussi...

IR : Hum

- Mais... l'autre point c'est aussi, euh, **le contact avec notre clientèle**, à travers la consultance qui va faire en sorte que, ce qui est fait au niveau production de softwares, ne soit pas de « star struck », donc ce ne sont pas de la science fiction...

IR : D'accord

- Donc que... et, et justement la dualité de ce profil là fait que, on, on délivre toujours des solutions qui sont adaptées aux besoins réels... donc, ce que font la plupart des sociétés d'ingénieries de logiciels, ils vendent leur solution...

IR : D'accord...

- Dans le sens où il, il vise des, des objectifs qui sont pas forcément ceux...

IR : De l'entreprise

- Ceux de l'entreprise !

IR : Oui, oui, d'accord

- C est pour ça par exemple vous prenez les softwares et la plupart du temps les sociétés n'utilisent pas les 100 % des fonctionnalités du système.

IR : Tout à fait. Elles sont...

- *Y a des, des « nice to have » mais il y a des « nice to have fashion », y faut... Et puis à mon avis, la dualité du profil fait **qu'on a des sources qui nous aident à, à, ben soit à nous développer, soit à nous positionner, soit à nous aligner soit à nous ajuster, je veux dire en tout cas la totalité fait qu'on reste très, très concret et très aligner par rapport aux besoins du marché.***

IR : D'accord

- *A mon avis c'était ça plutôt la question par rapport à...*

IR : Oui, oui, au processus informationnel. Oui, tout à fait. Euh, c'était vraiment pour comprendre un peu, qu'elles étaient ces sources et comment vous les intégriez dans les prises de décision.

- ***On a pas... on a pas vraiment...***

IR : Schéma établi ?

- *Oui parce que bon, le problème c'est que, **c'est aussi inhérent à la structure de l'être humain.** On n'est pas comme un ordinateur. On doit avoir un certain moment où on capture les événements et un certain moment où on les gère donc l'être humain est par définition une entité qui reçoit tout le temps...*

IR : Un réceptacle ?

- *Et qui émet tout le temps. Et donc c'est pour ça qu'on doit tout simplement **être ouvert à, à se remettre en question.***

IR : D'accord, donc en gros le fonctionnement humain fait qu'il y a une espèce de système de veille qui intègre les informations...

- *Oui... c'est pour cela, c'est pour cela aussi que vous trouvez des... que vous trouvez par exemple que les « star up » sont en général plus dynamique que les grosses boites parce que tout simplement la, la **façon de... de, réfléchir, des entrepreneurs elle est plutôt orientée « opportunité »,** opportunité hein... et donc, c'est pas comme quelqu'un qui travail dans une entreprise, qui a déjà ce schéma de fonctionnement, donc en général, ils sont toujours au « département orienté » donc il y a un département qui a déjà des, des... des barrières, qui... qui canalisent pas uniquement le travail mais aussi la pensée.*

IR : Oui, oui, tout à fait

- *Et c'est pour ça que les, les « star up » en général dépassent largement les... les...*

IR : Performance ?

- *La performance mais aussi la manière de réfléchir, elle est beaucoup plus rationalisée.*

IR : Oui, oui, elle est beaucoup plus souple en terme de gestion...

- *Oui !*

IR : Elle n'a pas le chemin balisé, elle s'en écarte et c'est ce qui fait sa performance et son efficacité ?

- *Oui... oui*

IR : D'accord... Et ça c'est vraiment une impulsion qui est due au dirigeant ou... euh, au staff ?

- *A mon avis euh, bon il est clair que de tout façon c'est un concept qui est générique...*

IR : Oui, oui

- *Donc la société ou le caractère de la société **reflète le caractère de ses dirigeants**. Si on a des dirigeants qui sont euh, très « laisser-aller » ben la société elle va aussi, elle va aussi refléter cela. Si on a des... des dirigeants qui sont extrêmement pointilleux, bon ça se reflète, très... très vite donc dans la qualité... euh, extrêmement agressif d'un point de vue commercial et ben ça va se refléter dans les chiffres. Donc le profil des... des dirigeants reflète en général, pardon, le profil de la société ou l'image est en général le reflet de, de la couche dirigeante.*

IR : Hum

- *Bon maintenant qu'est-ce qui fait que... euh, les « star up » ont aussi... on ça sur toutes les couches, bon, à mon avis c'est principalement dû au dirigeant parce que en général, on embauche les gens... euh, qui sont plus **compatibles avec la culture... donc dynamique**.*

IR : Hum

- *Dans la société on ne va pas prendre quelqu'un qui va commencer à réfléchir euh, selon des plans...*

IR : Oui, oui

- *Donc c'est... Donc évidemment quand on embauche des gens qui sont très pragmatiques, rationnelles, efficaces. Et, et vu en fait, c'est... y a un seul pouvoir décisionnel en général dans les organisations plates, donc ça veut dire que la culture est, est imposée de façon directe. Donc y a pas un phénomène de...*

IR : Hiérarchisation... de strates ?

- *Hiérarchie, et puis y a la culture en fait, le message change selon les couches et selon les perceptions. Là on est sûr que les mêmes éléments sont transmis pour tout le monde et de la même façon.*

IR : D'accord, hum

- *Donc ça veut dire que, ben pratiquement la structure est très homogène et clairement... dans les grosses sociétés, c'est pas le cas parce que ça dépend de... des départements, ça dépend du boss, de la position hiérarchique...*

IR : Et puis entre... à chaque maillon l'information peut être un petit peu...

- *Ah oui, oui*

IR : Interpréter et...

- *Il est clair aussi que la complexité de la gestion dans les ressources humaines... qui influence bien sûr la communication, **la manière dont on gère l'information devient de plus en plus complexe**, plus que la société **augmente**.*

IR : Tout à fait

- *En général quand vous êtes une structure, **de moins de 10 personnes ça va**. Au delà de 10 personnes les problèmes commencent. Les gens naturellement... c'est un **phénomène social**, commencent à se **regrouper en petit clan**, parfois, à cause de, d'intérêts sociaux ou culturels, linguistiques.*

IR : D'accord

- *L'être humain est construit comme ça.*

IR : Oui, oui. Ces clivages on les retrouve, effectivement on les retrouve...

- *Et au Luxembourg, je pense qu'on les **retrouve encore beaucoup plus** parce que, y... c'est un pays qui a quand même, je pense, statistique de 154 nationalités.*

IR : Hum, hum

- *Ben donc, donc déjà ce que vous voyez dans les grosses boîtes, c'est un, c'est...*

IR : La répartition de...

- *Voilà, par langue. C'est-à-dire qu'...*

IR : Oui, oui

- *Qu'on trouve... ce pas très connu hein.*

IR : D'accord

- *Mais bon je dis pas que, ça n'arrivera pas dans les petites sociétés, mais en tout cas le fait que... le fait dû à la petite société, les gens sont obligés de communiquer.*

IR : De communiquer, oui, oui

- *Que l'on veuille ou pas. La culture, le dynamisme de la société et surtout, surtout à mon avis, le fait que la structure est plate, y a pas les problèmes des grandes sociétés. Alors que les gens, ils vont plus passer leur temps à surveiller lui... lui a en plus que moi... comment ça se fait que lui, il a été muté... moi j'ai fait plus que ça, donc y a pas ces problèmes-là puisque tout le monde est...*

IR : Même niveau ?

- *Sur le même plan !*

IR : Même plan, d'accord

- *Donc on réfléchit plutôt orienté processus et eux réfléchissent plutôt orienté département.*

IR : D'accord. Et comment euh, est-ce que vous êtes influencé par l'environnement. Si oui, de quelle façon vous l'intégrer ?

- *De quel environnement ?*

IR : L'environnement de l'entreprise, l'environnement tant commercial, concurrentiel, que marché...

- *Je pense que concurrentiel c'est... c'est en tout cas l'élément...*

IR : Les prix ?

- *C'est l'élément, qui, qui, influence votre business de façon directe car en général euh, ce sont des influences externes donc vous avez moins de contrôle dessus mais ça présente des risques, donc il faut des contres mesures... euh, et on doit tout simplement essayer de compenser les influences. Ça c'est dans le cas où on est vraiment soumis à une concurrence. Si maintenant c'est vous qui créez cette concurrence là, c'est différent.*

IR : D'accord

- *Donc que... à mon avis c'est le plus important. Maintenant en interne c'est clair que, euh, il faut être, euh...*

IR : Originaux ?

- *De toute façon vu que la société est petite donc...*

IR : L'information ?

- *Vous vivez... vous vivez vraiment de façon intégrée par rapport à votre staff... Ce qui n'est pas le cas des grosses boîtes. Moi je travaille dans une grosse boîte à l'époque et j'avais 2 couches de management en dessous de moi, donc et, et je peux vous dire que la couche inférieure... ben je n'avais pas le temps de la voir donc... et c'est un phénomène très, très répondu.*

IR : Oui dans la grande entreprise !

- *C'est pas que les sociétés n'ont pas envie de communiquer, mais c'est que la structure et les priorités et, et la... les objectifs qu'on vous impose sont différents ou ils sont un peu structurés différemment.*

IR : Pour revenir sur cet environnement, moi ce qui m'intéresserait c'était, de savoir comment vous intégrez ces informations dans le cadre de votre entreprise ?

- Y a pas de formule !

IR : Y a pas de formule ?

*- Ben il faut tout simplement être... tout **simplement être ouvert à vous reconsidérer...***

IR : D'accord

- De façon constante.

IR : D'accord, en continuité ?

*- D'ailleurs, d'ailleurs maintenant... d'ailleurs maintenant même les grosses boîtes sont, sont poussées à faire cela parce que bon... jusqu'à, jusqu'à, si vous voulez 99... les sociétés ont toujours... donc des **années très, très similaire l'une par rapport à l'autre.** C'est pour cela par exemple que, à... la plupart des business, ce qu'ils font, il, ils calquent leurs prévisions budgétaires.*

IR : Sur l'année précédente...

- Les chiffres, les revenus par rapport aux années précédentes.

IR : Oui, oui, tout à fait

*- Maintenant c'est fini, c'est fini et pour eux et pour nous, donc même nous on peut pas se baser sur des statistiques de certaines « star up » parce que **ce n'est plus les mêmes bases**, et c'est un phénomène qui, qui est, qui est **général** pour tout le monde et même eux maintenant, d'ailleurs, s'ils ne font pas, de toute façon ils **vont être obligés de le faire.** Ils doivent se **remettre en question d'une façon constante**, ce qui va imposer une certaine manière de... de... de **restructuration.***

IR : D'accord. Ça c'est lié à l'environnement incertain, c'est ça ? Que d'une année à une autre...

*- Non, non, l'environnement incertain ou le **marché qui est de plus en plus incertain impose ce critère là**, si vous voulez, je ne sais pas si vous connaissez le « business process engineering » qui est en fait la restructuration de l'entreprise sous forme de processus, justement à... l'idée était vraiment de rendre **les sociétés plus agiles mais orientées processus, pas orientée département.***

IR : D'accord

*- Et en fait, les sociétés qui sont plus petites sont naturellement conçues comme ça. Le problème c'est quand ça grossit, **les gens pensent immédiatement sous forme « département »** alors ils cassent eux même...*

IR : Cette dynamique.

- Cette dynamique là, c'est pour cela que les sociétés deviennent... département, orientés « département ».

IR : D'accord

- Maintenant il y a une discipline qui s'appelle « BPR » dont le but est de restructurer les sociétés.

IR : Hum

- J'en ai fait dans une grosse boîte, en tout ça dans mon ancienne boîte et le but était vraiment d'orienter tout le management et... et les couches opérationnelles, pour qu'elles réfléchissent vraiment indépendamment de leurs départements, orientés objectifs, résultats et articuler autour du client.

IR : D'accord. C'est ce, c'est ce qu'on voit de plus en plus... les entreprises qui travaillent sous forme de projet...

- En fait ce qu'elles font, c'est tout simplement travailler orienté processus et, et donc en fait elles s'alignent sur le mode de fonctionnement des « star up » parce que dès le départ donc, c'est conçu comme ça.

IR : D'accord. Vous...

*- Donc c'est un peu dû à ça... à mon avis c'est pas **que la récession**, fait que, elle nous impose cela, mais elle accélère les gens ou elle les **pousse à s'organiser** de cette sorte.*

IR : D'accord, vous êtes combien dans votre société ?

- On est environ 5.

IR : D'accord. Elle a combien de temps ?

- Ben, on existe maintenant depuis un an.

IR : D'accord... et vous êtes passés par ces phases là ou... pardon...

- On parle pas d'une grosse boîte.

IR : Oui, oui, mais même de manière individuelle peut être ?

- Ben moi j'ai vécu ces expériences là parce que j'étais dans le passé consultant.

IR : Ouais !

- J'étais, j'ai fait un peu toutes les couches... donc de l'opérationnel, vers le senior management... j'ai un peu vécu cela...

IR : D'accord

- Et je fais de temps en temps des missions de consultance, justement pour aider les sociétés... donc là, c'est mon rôle aussi de, de conseiller.

IR : D'accord. Et qu'est-ce qui fait au début qui a... qui a déclenché cette envie de créer cette star up ? Y a quelque chose, un élément déclencheur ?

- A mon avis, à mon avis, c'est peut être... c'est un peu un, à mon avis un problème de caractère.

IR : Oui

- Y a des profils qui aiment bien...

IR : Etre dirigés ?

- Même pas, j'ai pas pensé à ça. Sans doute, y a des gens qui veulent pas se casser la tête... Mais à mon avis, y a des gens en fait qui, qui... aiment les environnements répétitifs ou des procédures répétitives, hein type fonctionnariat, type grosses entreprises. On fait toujours la même chose, de la même manière. Y a des caractères qui, qui veulent, qui ont besoin d'un certain stress, d'un certain challenge et si maintenant pour une certaine période y a pas... ben, si n'arrive pas à influencer... il y faut, il faut changer quelque chose. Mais... y a aussi donc certains objectifs euh, personnel donc...

IR : Hum

- Par exemple moi l'idée de créer une boîte, c'était, c'était vraiment donc depuis 8-9 ans, je peux même dire 10 ans... donc, mais à l'époque je me sentais pas encore capable de... de le faire parce que je voulais d'abord voir comment les choses se passent.

IR : Hum

- *Goûter un peu les différentes couches, donc ou les différents métiers d'entreprise... j'ai fait un peu plusieurs rôles et non dernier rôle était donc, le directeur d'un département de 950 personnes et plusieurs millions de dollars à gérer, donc vous faites ça... ben à ce moment là vous avez couvert pratiquement tous les métiers.*

IR : Vous pouvez vous dire, je me lance sereinement dans cette activité ?

- *Oh oui, oui...*

IR : Dans cette...

- *Disons... il faut, il faut aussi mixer un peu. Il faut pas non plus avoir des objectifs et se lancer sans même savoir de quoi il...*

IR : Retourne ?

- *Ça... donc, il fallait en fait une expérience et j'ai fait à peu près 5-6 boîtes je pense, et chaque une avait certains objectifs...*

IR : Hum

- *Donc, et j'ai un peu changé donc... toujours, j'ai fait de la recherche mais aussi de la technologie appliquée et puis après... j'ai toujours tenu à être à chaque fois soit le fournisseur de quelque chose, d'un service ou de produire... mais aussi le consommateur, le client de quelque chose... donc, j'ai un peu, j'ai un peu pratiqué, presque 10 ans... non 12 ans maintenant les différents profils de l'industrie, donc fournisseur, consommateur, client.*

IR : Hum

- *Technologie appliquée, recherche et puis développement, gestion de projet, euh consultant, directeur, donc... maintenant je me lance.*

IR : D'accord

- *Basé sur ce que j'ai **appris et basé sur ce que j'ai envie de faire.** Parce que ça aussi c'est un point important.*

IR : un point important ?

- *Il est clair que si on a envie...*

IR : Vous n'êtes pas dans le même état d'esprit quand vous faites des choses pour vous, que vous aimez faire, que quand vous faites des choses pour autrui ?

- *Ah oui clairement, ce sont... c'est ce que j'appelle des objectifs personnels.*

IR : Hum

- *Donc de voir... jusqu'où on peut aller... donc, où sont mes limites et vivre cela. Parce qu'en fait, on en a... la vie professionnelle est courte donc, en dessous d'un certain âge, vaut mieux faire certain...*

IR : Ce qu'on aime faire !

- *Donc, challenge... et si on ne le fait pas avant cet âge là limite, donc, à ce moment là, il vaut mieux pas les faire.*

IR : D'accord

- *Mais au moins, si... vous les vivez, vous aurez au moins l'opportunité de dire j'ai fait ça !*

IR : J'ai fait ça, oui. J'ai vécu ça !

- *Que ce soit positif ou négatif, je ne pense pas que le problème est là. Mais je pense, c'est surtout la possibilité de vivre certaines expériences, même les vivent avec vos dimensions à vous, vos règles à vous et vos capacités à vous, qu'elles soient financières, intellectuelles ou autres, on s'en fout, vos capacités en général.*

IR : Ok. Et euh, comment vous intégrez les besoins, les demandes des clients dans votre société ?

*- Ya, on a conçu un **système informatique** dans le sens là, qui vous gère un peu tout cela, donc... une méthodologie !*

IR : Oui une méthodologie. Mais, euh, on est d'accord vous intégrez les besoins, vous prenez en compte ?

- Je pense que...

IR : Celui qui ne fait pas cela il ne...

- Celui qui ne prend pas en compte son client ou les caractéristiques du client, bon, il vaut mieux qu'il devienne fonctionnaire (rires) !

IR : Oui. Hum, C'est normal, surtout lorsqu'on vend un produit à la fin, si on veut qu'il soit en adéquation avec...

- C'est très simple. Celui qui paie à la fin, c'est lui qui paie votre salaire et celui de votre staff ou vous... c'est le client !

IR : Hum

- Donc c'est, c'est en quelque sorte, je vais exagérer, je vais dire un peu... c'est votre employeur virtuel.

IR : Oui

- Et vous devez vraiment réaliser ce que lui attend.

IR : Ce qu'il attend, oui.

IR : Ok, c'est bon je ne vois pas d'autres questions.

IR : Merci.

La société a deux profils, deux axes :

- la consultance.
- le développement de logiciels.

La consultance : « à partir d'une problématique que rencontre le client, un consultant va chez le client, au sien d'une équipe ; il travaille en collaboration avec des salariés de l'entreprise et les aider à formuler des solutions ; c'est une aide ponctuelle ».

La conception de logiciels : cette « activité est qui se fait à l'extérieur de l'entreprise cliente ; l'activité correspond à un processus de création, de réalisation de fonctionnalités ». La création dépend du « background académique ; il faut de la créativité, de l'expérience ; l'application doit être propre et la moins coûteuse ».

Le développement d'« avantages compétitives » se fait par un processus 5 fois par an. Il ne peut être « communiqué car il fait partie de la stratégie de l'entreprise ». Ce processus aboutit à prendre des « décisions opérationnelles importantes pour l'entreprise ».

Les sources d'information : Internet et le retour clientèle lors de prestations de consultance ou lors de créations d'application. Sa structure peut proposer des produits proches des attentes réelles car elle a cette dualité dans ses activités (consultance et développement). Il n'existe pas de schéma décisionnel. Il rattache le schéma décisionnel à la structure du fonctionnement humain, à la cognition humaine. L'homme émet et reçoit en permanence des informations. Le fonctionnement humain fait qu'il a une fonction de veille qui intègre les informations en permanence. Sa structure intègre facilement les informations car elles sont réactives et à l'écoute. L'environnement concurrentiel est l'élément qui influence directement le business. On peut avoir un certain contrôle dessus. Sur l'aspect de l'influence externe (différent de l'environnement concurrentiel) il a été évoqué une incapacité d'avoir une quelconque prise dessus. La compensation des influences externes se fait par des contre-mesures qui présentent des risques.

Pour faire face à l'environnement de l'entreprise, il faut être ouvert et reconsidérer ses positions tout le temps. Il semble admis que la remise en cause constante est une règle de gestion organisationnelle. Avant, pour les entreprises il était possible de se baser sur les chiffres des années précédentes, maintenant ce n'est plus possible. Difficulté à planifier des prévisions d'une année sur une autre (mondialisation et se remettre en question de manière continue). La réponse à l'environnement incertain est la mise en place d'une organisation orientée processus. Les organisations orientées « département » sont le modèle à ne surtout pas imiter (casse la dynamique de réactivité et de flexibilité). Dans les grandes entreprises, il n'y a pas la possibilité d'être aussi proche que dans les petites structures. Le problème qui en découle est un manque de communication avec ses membres.

La structure, les priorités et les objectifs ne sont pas structurés de la même manière dans une grosse et une petite entreprise. Pour la gestion des informations, un logiciel est prévu pour cela. Il intègre les demandes et les caractéristiques des clients. Le client est vu comme celui qui rémunère le travail ou les services, dont il faut absolument tenir compte de ses besoins.

L'efficacité de ces entreprises est due à l'impulsion de son dirigeant (le profil de l'entreprise reflète celui du dirigeant). La structure est organisée en moins de couches hiérarchiques que les grandes entreprises. Lors de l'embauche de collaborateurs, ils veillent à la compatibilité d'avec l'état d'esprit de l'entreprise. La culture d'entreprise est facile à transmettre car il n'y a qu'un seul pouvoir décisionnel. La communication va du dirigeant à ses opérationnels, il n'y a pas d'autres intermédiaires.

Ils sont 5 dans l'entreprise. Il a occupé un emploi qui consisté à faire du management. La création de l'entreprise est selon lui plutôt une question de caractère (défi personnel, challenge, aime être soumis à un dose de stress qui le pousse à se dépasser ou à l'opposé aime le travail répétitif, les fonctionnaires, etc.) et de profils (ceux qui aiment commander et d'autres non). L'idée de créer l'entreprise date de 8/9 ans.

ETUDE 1 - RETRANSCRIPTION ENTRETIEN N°3 :

IR : Que pourriez-vous me dire de votre activité professionnelle, comment me décririez-vous votre travail de Dirigeant de petite structure ?

- De petite structure donc euh, ben là je suis seul hein, nous sommes deux, deux associés... mais bon, c'est vrai que pour ma part, je suis Directeur technique, Administrateur technique aussi. Euh, quoi vous dire de plus, c'est mon bébé.

IR : Oui, oui

- Hein, c'est mon bébé... je ne vais pas en dire du mal.

IR : D'accord... Ça veut dire que c'est vous qui êtes à l'origine de cette entreprise ?

- Mon associé et puis, moi-même...

IR : Oui, oui

- Tous les deux, tous les deux. Nous sommes partis de zéro.

IR : D'accord

- A savoir que bon j'ai pas... j'ai pas fait d'école... pas fait de grandes écoles moi, je suis autodidacte, j'ai tout appris sur le terrain, j'ai ouvert les bouquins avant de...

IR : Oui...

- C'était vraiment pas ma branche.

IR : Ok ! Et la démarche vous pouvez développer un peu cette démarche qui vous a conduit jusqu'à... ouvrir cette structure ?

- Ben un jour, donc mon associé euh... c'est un ami de longue date est arrivé me voir... venu me voir, il me fait, ben écoute, j'ai quelques, j'ai quelques billes à mettre comme ça, comme ça et comme ça... On, on était tous les 2 avec une bière, on était devant le barbecue.

IR : Oui, oui

- Et puis j'ai fait «bon aller »... c'est parti, et puis on est partis...

IR : De toute façon c'est souvent dans ces, dans ces endroits là qu'on refait la vie, que les idées...

- Voilà ... ben moi j'étais devant la maison, y avait mon épouse, mes enfants, on se regardait comme ça. Et puis je regardais autour de moi un laps de temps, je regardais autour de moi et j'ai fait... bon ok maintenant je pense que...Et puis c'est vrai que moi euh, j'étais pas euh, j'étais pas marginal mais, quand on me disait non, je ne supporte pas que l'on me dise non donc, quand il y avait des patrons ou quoi, ou je voulais des congés ou des choses comme ça avec les enfants et tout, et qu'on me disait non... Ca je veux pas, donc j'ai pris ma vie en mains et puis voilà, on est partis là dessus.

IR : Donc au bout d'un moment euh... vous étiez donc salariés dans une entreprise ?

- Et, j'ai arrêté du jour au lendemain.

IR : D'accord, d'accord

- J'étais dans une entreprise, je gagnais bien, j'étais... comment, Chef de process. Je gagnais bien et puis du jour au lendemain je suis parti.

IR : Ok !

- Chef de process... euh, ça consistait en quoi ? Parce que je pense qu'il y a un lien...

C'est une ligne euh... donc c'est une ligne de...

IR : De production ?

- De dépannage, une grosse bobine qui arrivait et je devais la dépanner... ça allait de l'arrivée de la bobine, sortir du camion avec le pontier, la mettre en place, la dépanner, jusqu'au, au colis final et l'expédition.

IR : D'accord

- Je m'occupais de tout ça.

IR : Ok ! Donc on peut, on peut dire que c'est euh, on va dire une prise de conscience que vous ne vouliez plus faire ça et vous ne vouliez plus dépendre de... Dépendre de votre euh...

- Dépendre, dépendre, parce que le métier me plaisait bien.

IR : D'accord, c'est un problème avec euh, tout ce qui est Direction... du moins avec tout ce qui est en rapport avec les ordres.

- Oui la direction !

IR : Et euh, donc voilà, ça c'est l'élément déclencheur avec votre associé qui vous à un petit peu ?

- Ami, parce que là euh, on met, on met tout en compte, la maison, l'hypothèque de la maison quand on ouvre une société.

IR : Hum

- A savoir que l'on part du jour au lendemain, à savoir que du jour au lendemain tu ne sais rien.

IR : Hum, hum

- Et puis bon à savoir que l'on a famille derrière, alors c'est...

IR : C'est une lourde décision ?

- Une lourde décision, oui.

IR : D'accord ! Et quels sont donc ces éléments qui ont fait que vous vous lanciez dans cette aventure... les quelques éléments que vous avez certainement mesurés ?

- Euh, nouvelle vie.

IR : Ouais !

- Nouvelle vie, c'est pas la question d'avoir un titre en tant que... je veux dire, Directeur technique, Chef d'entreprise, Administrateur, non, c'est trouver euh, parce qu'on travaille pour soi même.

IR : Hum, hum

- Le matin on se lève, on sait pourquoi on travaille, le soir on rentre on sait qu'on à travailler pour quelque chose.

IR : Oui, oui

- Hein, bon ben, la maladie c'est sûr que avant quand je travaillais en usine, bon y a des matins où je me portais mal. C'était 15 jours, comme tout le monde, il ne faut pas le nier. Et là, il y a des matins ben... Ben, si je ne me lève pas, je sais que le client qui a appelé la veille pour avoir son ordinateur sur le bureau, s'il l'a pas, j'ai perdu le client.

IR : Hum, hum. Et un chiffre d'affaire. Ouais, ouais !

- C'est une prise de conscience tout ça...

IR : D'accord ! Et votre société consiste en quoi exactement ?

- Donc, c'est de la location à court, long et moyen terme de tout ce qui est informatique... ça va du PC, portable, data, vidéo projecteur... euh, l'imprimante, tout... tout ce qui se fait en informatique. Avec l'installation sur le bureau, mise en réseau et tout.

IR : D'accord ! Les clients viennent le chercher ici ?

- Non !

IR : Euh, vous livrez ?

- Certains viennent les chercher ici, lorsque c'est des portables ou même des machines, mais bon euh, moi je préfère arriver chez le client, mettre la machine en route.

IR : Oui, oui

- La machine ben il regarde, elle fonctionne, constituer le réseau s'il le faut... parce qu'on a recherche... des entreprises comme la notre y en plein au Luxembourg, y en a plein. On a des concurrents, trois, quatre gros concurrents mais eux ce qu'ils apportent, nous on a fait un plus c'est le service.

IR : D'accord

- On a surtout basé là dessus, le service.

IR : Le relationnel avec le client, vous apportez le matériel, vous l'installez... quand vous repartez ça marche !

- Voila, voila ça marche, et puis... même on discute, on boit un café, on boire une bière avec un client.

IR : Oui

- Une bière, quelque chose comme ça. On a essayé tout ce qui était relationnel, on a essayé ça avec...

IR : D'accord. Donc vous êtes alors 2 dans cette structure. Et votre associé, il est en charge de quoi ?

- Ben lui c'est tout ce qui est administratif. Bon lui c'est l'Administrateur Délégué. On a dit toi tu es l'Administrateur Délégué comme ça c'est toi qui va en prison... tu vas en prison, moi je pourrais toujours...

IR : T'apporter les oranges !

- Oui tout à fait. Non, non. Euh, bon tout ce qui concerne l'administration... Mais bon, je fais de l'administratif comme lui il fera du technique. Moi je fais du technique comme je fais aujourd'hui, euh aujourd'hui de l'administratif. Depuis hier, j'ai pas arrêté de faire de l'administratif.

IR : D'accord, en gros vous... euh

- On est complet.

IR : Oui, oui, d'accord. Vous êtes complémentaires et puis euh, vous êtes amenés de toute façon, tous le deux à faire... presque la même chose.

- Quand il y a du gros client, il faut aller, il faut aller à deux. Je vais dire, je vais appeler ça des chantiers, il faut y aller pour installer des PC.

IR : D'accord, en gros de A à Z, vous êtes capable l'un et l'autre de... de mener à bien une commande.

- *Mon collègue, absent pour cause de maladie, ben, ça fait une semaine... une semaine que je suis seul que ce soit pour les commandes, pour envoyer, pour tout. Et si moi je prends des congés, ben lui aussi il faut qu'il soit compétent, préparer des machines. Si je prends l'avion pour aller, je ne sais pas où... j'ai pas envie qu'il m'appelle pour me dire, tiens, y a une machine à préparer. Non, non.*

IR : Oui, oui d'accord ! Oui, oui d'accord, c'est comme ça que vous, vous répartissez, que vous répartissez les choses quoi, comme ça chacun est autonome quand l'autre n'est pas là.

- *Hum, hum...*

IR : D'accord ! Et, elle a combien de temps votre société ?

- *Elle a 2 ans au 28 mai !*

IR : D'accord. Et vous me disiez que, donc que en terme de parts de marché vous avez des concurrents, mais... comment vous situez-vous par rapport à la concurrence ?

- *Certains concurrents bien, je dirais haut dessus d'eux...*

IR : D'accord

- *Haut dessus d'eux, niveau service je vous dis et puis même des fois machine, parce que bon ben je ne dis pas...je ne cache pas que tous les jours je vais sur le site regarder les tarifs que nous nous faisons et qu'eux ils ont... qu'eux ils font. Mais bon, niveau tarif, c'est plus ou moins pareil. Bon, l'un ne va pas manger l'autre. Je ne vais pas descendre en dessous. Et puis je ne suis pas un vendeur de tapis.*

IR : Oui, oui

- *Je ne suis pas un vendeur de tapis et... mais par rapport qualité/machine, on est bien au dessus que des concurrents.*

IR : Alors euh, ça veut dire que vous devez maintenir votre matériel de location toujours, comment, à la pointe du progrès ?

- *Oui voilà !*

IR : Hein, c'est toujours du matériel performant que vous mettez à disposition...

- *Ça remonte là, donc je vous dis à 18 mois où on a commencé avec du P3, on a acheté 4 P3.*

IR : Hum

- *Bon ben tout doucement le P3 quand il revient on le vend, on le vend en seconde mains, on va dire du matériel d'occasion et... mais y a des machines qui ont servies sur 18 mois, si elles ont servies 6 mois c'est beaucoup, voire 8 mois, elles ont tournées 8 mois 24/24.*

IR : Hum, hum

- *Donc ces machines partent. Mais elles partent comme neuves, disons qu'il y a encore une garantie de 2 ans qui court dessus pour avoir du P4.*

IR : Oui

- *Le P4 je veux dire, dans 6 mois, dans 8 mois, je sais pas peut être P5/P6, je sais pas, il sort... on va racheter quelques machines, parce que nous ce que nous faisons... C'est surtout le long terme. On propose à nos clients, ils partent avec du P3 aujourd'hui, du moins hier, l'année dernière en P3, s'ils veulent garder la même machine, c'est tant, 25 % moins cher, mais s'ils veulent une machine supérieure, on leur donne une machine supérieure. Voilà.*

IR : D'accord

- *Hein, on a... Ça c'est le suivi du client, c'est un plus, un suivi vis-à-vis clientèle.*

ETUDE 2

SUPPORTS DE L'ENQUETE

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES PRATIQUES INFORMATIONNELLES

- ↪ **Pouvez-vous me présenter votre entreprise en quelques mots ?**
- ↪ **Quelle importance accordez-vous à l'information d'une manière générale ?**
- ↪ **Qui est en charge de l'information dans votre entreprise ?**
- ↪ **Où est recherchée l'information ?**
- ↪ **Comment êtes-vous organisé pour collecter, traiter, mémoriser l'information ?**
- ↪ **Quels sont les procédés mis en place pour la circulation de l'information ?**
- ↪ **Quels sont les difficultés que vous rencontrez vis-à-vis de l'information ?**

CATEGORIE TRAITEMENT : COMMENT EST TRAITEE L'INFORMATION / COMMENT EST ANALYSEE L'INFORMATION

Comme ils ne sont pas nombreux, le traitement se fait, là aussi, de manière informelle. L'information a le temps d'être traitée. Les critères sont souvent le prix, la qualité et l'impression générale du représentant. Chacun fait son traitement de l'information dans son coin.

CATEGORIE DIFFUSION EN INTERNE : PAR QUEL PROCEDE EST MIS EN PLACE / DE QUI / VERS QUI / PROCEDE POUR SAUVEGARDER.

Lorsqu'une information est jugée importante, ils la font circuler par voie directe. Cela étant, il note que le feedback n'est pas possible et c'est un problème (savoir comment est perçue et utilisée l'information). La sauvegarde est sous forme papier-classeur. Cependant, ils commencent à scanner les devis et à sauvegarder électroniquement l'information. Des informations importantes et indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise sont gardées dans la mémoire vive des salariés.

DIFFICULTES RENCONTREES PAR LA GESTION DE L'INFORMATION / QUANTITE / SOURCES / TRAITEMENT

Pas vraiment de difficultés observées. Ils ont de bons indicateurs des tendances futures.

REMARQUE

Un Intranet est en cours de conception pour centraliser l'information. Cela évitera les redondances des procédures et des informations.

ETUDE 2 - SYNTHESE ENTRETIEN N°3 :

DESCRIPTIF DE L'ENTREPRISE

Cette entreprise fabrique une toile avec des propriétés spécifiques pour les pneus de voiture. Cette toile va renforcer la structure interne du pneu pour devenir un élément de sécurité.

Les clients de cette entreprise sont les fabricants de pneus. Elle emploie 210 personnes. L'entreprise est positionnée sur un créneau très spécialisé et hyper-pointu. Ce sont les clients qui donnent les recommandations (à partir d'un cahier des charges). Ce produit est un facteur de sécurité, à ce titre, toutes les phases du processus sont minutieusement surveillées. Un service de recherche travaille sur les innovations dans le domaine de ce produit. Leur liberté d'action est relativement limitée dans la mesure où ils dépendent des clients pour lesquels ils doivent concevoir un produit bien précis.

CATEGORIE INFORMATION : INTERETS POUR L'INFORMATION / STRATEGIE ATTRIBUEE A L'INFORMATION

En interne, c'est primordial (cf. journal interne). Les salariés doivent savoir où on va et ce qu'on attend d'eux.

L'information externe, c'est évidemment important aussi, même si, il y a interdépendance forte avec les clients. D'autre part, la matière première, la **rayonne**, est relativement limitée au niveau mondial.

L'information est capitale, elle est essentielle selon lui pour l'évolution sociale et sur le plan législatif. Dans ce cadre, il faut bien connaître les règles pour faire évoluer vers plus de flexibilités l'entreprise ou pour connaître les procédures à respecter dans l'UE.

L'information semble moins indispensable sur le plan technique, que social ou réglementaire.

CATEGORIE ORGANISATION DES PRATIQUES : QUI EST EN CHARGE / DE L'INFORMATION / ORGANISATION FORMELLE / RECOURS A L'INFORMATIQUE / TEMPS PREVUS / FREQUENCE

Pas d'organisation en système de veille si ce n'est la présence de l'informatique, d'intranet et de messagerie électronique interne. Des recherches ponctuelles peuvent être effectuées, notamment sur des aspects qu'ils ne maîtrisent pas. Par exemple de l'information sur comment traiter et recycler les emballages plastiques ou des fluides. Ils peuvent être intéressés et recherchés ce type d'information.

CATEGORIE TRAITEMENT : COMMENT EST TRAITEE L'INFORMATION / COMMENT EST ANALYSEE L'INFORMATION

Ils sont 2 au niveau de la direction pour assurer la tâche liée à l'information. L'un, plutôt axé sur la communication en interne et l'autre, plutôt axé sur le marketing, la communication externe.

Tous les jours des réunions et tous les services sont représentés. Si des informations sont importantes en interne ou en externe, elles sont échangés et discutés.

Une fois par mois, la réunion de la direction de l'entreprise traite des questions plus stratégiques.

Pas d'organisation en système de veille si ce n'est la présence de l'informatique, d'intranet et de messagerie interne. Pas de logiciel pour traiter, pour analyser l'information.

Pour l'information législative, elle se fait de manière continue car ils reçoivent régulièrement un bulletin d'information ou vont chercher l'information à la Chambre des Métiers (Fedil / Luxembourg).

Sinon au niveau du marché sur lequel l'entreprise évolue, c'est plutôt son collègue qui reste à l'écoute via des contacts directs avec des personnes ressources.

CATEGORIE DIFFUSION EN INTERNE : PAR QUEL PROCEDE EST MIS EN PLACE / DE QUI / VERS QUI / PROCEDE POUR SAUVEGARDER.

Compte rendu des réunions journalières qui est diffusé à un certains nombres de personnes (logistique, achat par exemple).

Suite à la réunion mensuelle de la direction de l'entreprise, des informations sous forme graphique sont affichées dans des lieux stratégies afin que tous les salariés puissent prendre connaissance de celles-ci.

Les responsables des différents services doivent répercuter l'information auprès de leurs collègues.

Ils éditent un journal trimestriel pour l'ensemble des salariés ou diverses informations sont transmises.

L'information remonte des salariés à la direction de l'entreprise que dans le cadre de la démarche qualité et semble concerner que les soucis organisationnels.

**DIFFICULTES RENCONTREES PAR LA GESTION DE L'INFORMATION /
QUANTITE / SOURCES / TRAITEMENT**

La sauvegarde de l'information se fait sous forme papier et sous forme électronique.

Le tri et l'analyse des informations entrantes posent le plus de soucis dans la mesure où le volume est exponentiel.

Abonnement à des revues techniques (par exemple chimie), salons ou expositions dans le domaine.

Pas de surveillance des brevets au niveau local.

REMARQUE

Sites fournisseurs, matières premières sont consultés, ainsi que les sites des fabricants de machines. Celui du gouvernement luxembourgeois aussi pour la législation nationale.

AUDIT DES PRATIQUES DE VEILLE EN ENTREPRISE

QUELQUES ASPECTS

IV- Comment recherchez vous l'information informelle ?

N ^o	Question	Réponse	Niveau ⁴ de pratique
	L'information informelle est récupérée lors de visites extérieures de...	Partenaires ? Commerciaux ? Fournisseurs ? Prestataires de services ? Stagiaires ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	L'information informelle est	La cafétéria ?	1 2 3 4 5

V- Comment analysez/traitez-vous l'information formelle ?

N ^o	Question	Réponse	Niveau ⁵ de pratique
	Que faites-vous lorsque vous lisez un document ?	Demander l'avis d'un tiers ? Marquer des pages, des parties ? Aller à une partie précise ? Survoler le document ? Rédiger une fiche ? Commander des références du document ? Explorer les citations ? Explorer les informations éditeur ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	Qu'est-ce qui vous intéresse dans les documents ?	La théorie ? Les procédés ? Les résultats ? Les outils ? Les chiffres ? La méthode ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

VIII- Comment diffusez-vous l'information ?

N ^o	Question	Réponse	Niveau ⁸ de pratique
	A qui s'adresse l'information lorsque vous la diffusez ?	A la direction ? A l'ensemble du personnel ? A un atelier ? Aux Fournisseurs ? Aux partenaires ? Aux clients ? A la Presse locale ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	Comment la diffusez-vous ?	Par journal ? Par courrier ? Par e-mail ? Par affichage électronique ? Dans les réunions ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

INTERVENTION 1

QUESTIONNAIRE PDLP 1
QUESTIONNAIRE PDLP DOMICILE

QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LE SYSTÈME DE SUGGESTIONS

Remarques

- L'analyse des questionnaires sera réalisée dans le strict anonymat.
- Les résultats permettront de dégager les points forts et les points faibles du système actuel.
- Les conclusions de cette recherche vous seront communiquées très prochainement.
- Je récupérerai personnellement les questionnaires le 30 novembre à 14h00

Merci pour votre contribution à cette recherche

Nom / Prénom Age

Emploi occupé.....

1) Pourriez-vous indiquer les raisons pour lesquelles vous trouvez que l'amélioration des conditions de travail est quelque chose d'important en votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

2) Pourriez-vous indiquer les raisons pour lesquelles vous trouvez que l'amélioration des conditions de travail est quelque chose d'important, tout particulièrement dans votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

3) Comment faire pour que l'amélioration des conditions de travail soit une priorité de votre entreprise ?

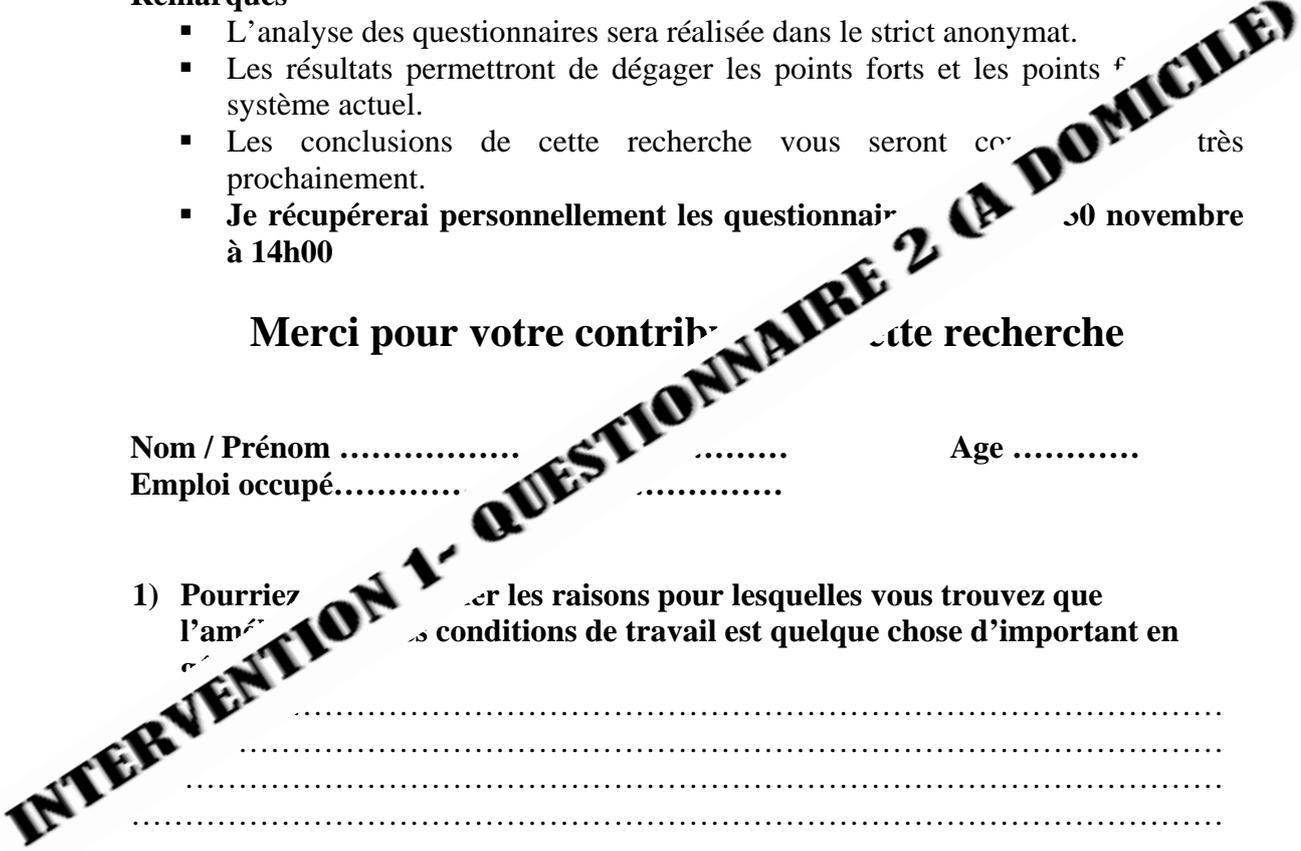
.....

.....

.....

.....

.....



INTERVENTION 2

QUESTIONNAIRE MESURE DE SATISFACTION

SECURITE
HABITACLE

Site Dijon

QUESTIONNAIRE VALEO SUR LE
CAHIER DE SAISIE PPMSECURITE
HABITACLE

Site Dijon

Nom.....

ZAP / Ilôt.....

Afin de connaître votre sentiment sur le cahier de saisie PPM, pourriez-vous prendre quelques minutes pour répondre à ce petit questionnaire. Le traitement des informations sera anonyme. Merci d'avance pour votre participation.

1) Quel est le degré de difficulté de votre tâche de saisie PPM actuelle ?					Cotation
1A)					
Pas difficile	Peu difficile	Moyennement difficile	Assez difficile	difficile	
1B) Si vous avez répondu « oui », indiquez les aspects difficiles de la tâche de saisie PPM.					
2) Quel est le degré de compatibilité du cahier de saisie PPM actuel ?					Cotation
2A)					
Pas conforme	Peu conforme	Moyennement conforme	Assez conforme	conforme	
2B) Si vous avez répondu « oui », donnez quelques exemples de mauvaise compatibilité					
3) Que pensez-vous du format du cahier de saisie PPM ?					Cotation
3A)					
Pas approprié	Peu approprié	Moyennement approprié	Assez approprié	approprié	
4) Les catégories du cahier de saisie PPM sont-elles claires et bien définies ?					Cotation
4A)					
Pas claires	Peu claires	Moyennement claires	Assez claires	claires	

Tournez la page SVP

