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 Poultier - 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 Poultier
- 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

RESUME ANGLAIS

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

REMERCIEMENTS *3*

RESUME FRANCAIS *6*

RESUME ANGLAIS *7*

TABLE DES MATIERES *8*

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES *13*

LISTE DES ANNEXES *15*

INTRODUCTION GENERALE *17*

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

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE *37*

1.1. PERTURBATION DE L'ENVIRONNEMENT **38**

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

1.2. PERTURBATION TECHNOLOGIQUE **44**

1.2.1. Transformations organisationnelles 45

1.2.2. Transformations humaines 48

1. 3. PERTURBATION INFORMATIONNELLE **54**

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 N68 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

GRAPH IQUES :

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 boites 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).

Proposition d'une définition d'un dispositif de veille

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 complexe[2]. 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**.

Problématique liée à l'ergonomie et à la psychologie

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 écrits[3] 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.

---

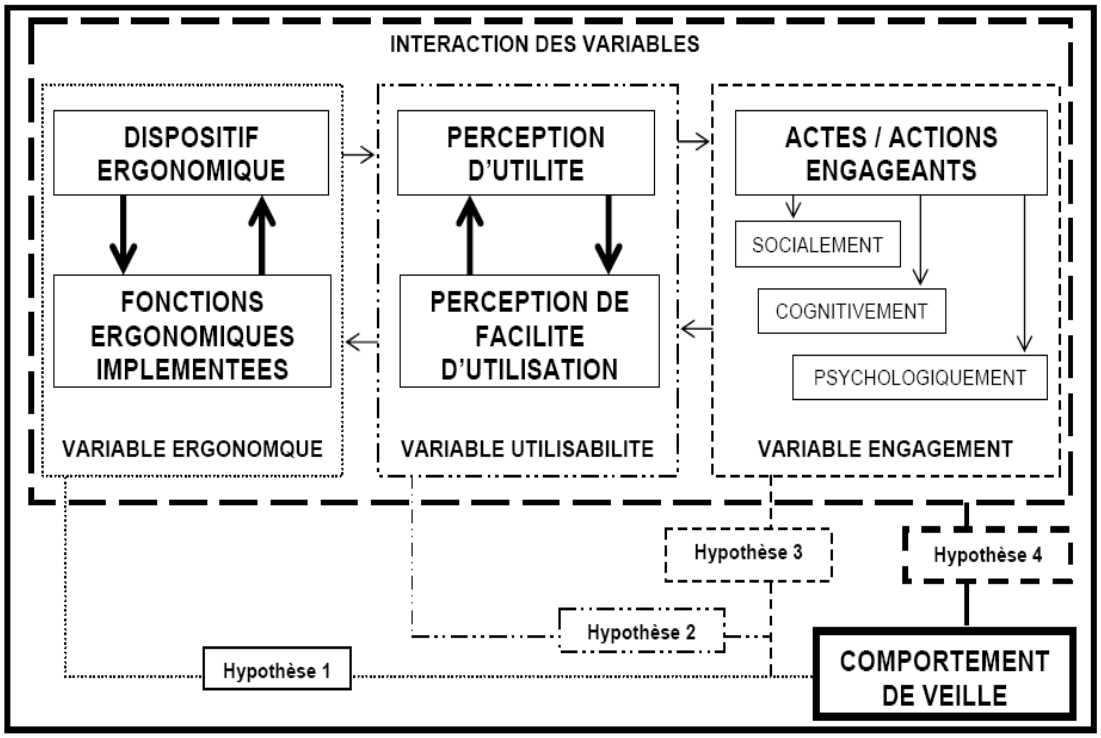
[2] Fondée justement sur la maîtrise de l'information, de son accès et de son traitement.

[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 technologique[4]

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

Aspect méthodologique

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.

Attrayance = attirance irrésistible pour un objet

- 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 traduisent 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**

Interaction des variables VER-VAC-VEN sera notée

INT VER/VAC/VEN

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 correction[5] 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 précédentes[6] 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.**

Apports théoriques et méthodologiques

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 émergeants 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 « analytique[8] », 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 3ème 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 ce 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 Normative[9] 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 efficientes 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 Rechercher 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

Un système de veille est un ensemble de pratiques, de comportements et de conduites informationnels

Au fur et à mesure que nous avancions 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 diagnostic. 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 générale[11] 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 disposions 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 diagnostic 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 observations[12] des modes opératoires d'experts en recherche d'informations et en analyse nous ont fortement été utiles. De plus, divers guides[13] 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-up[14], 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.).

- **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.

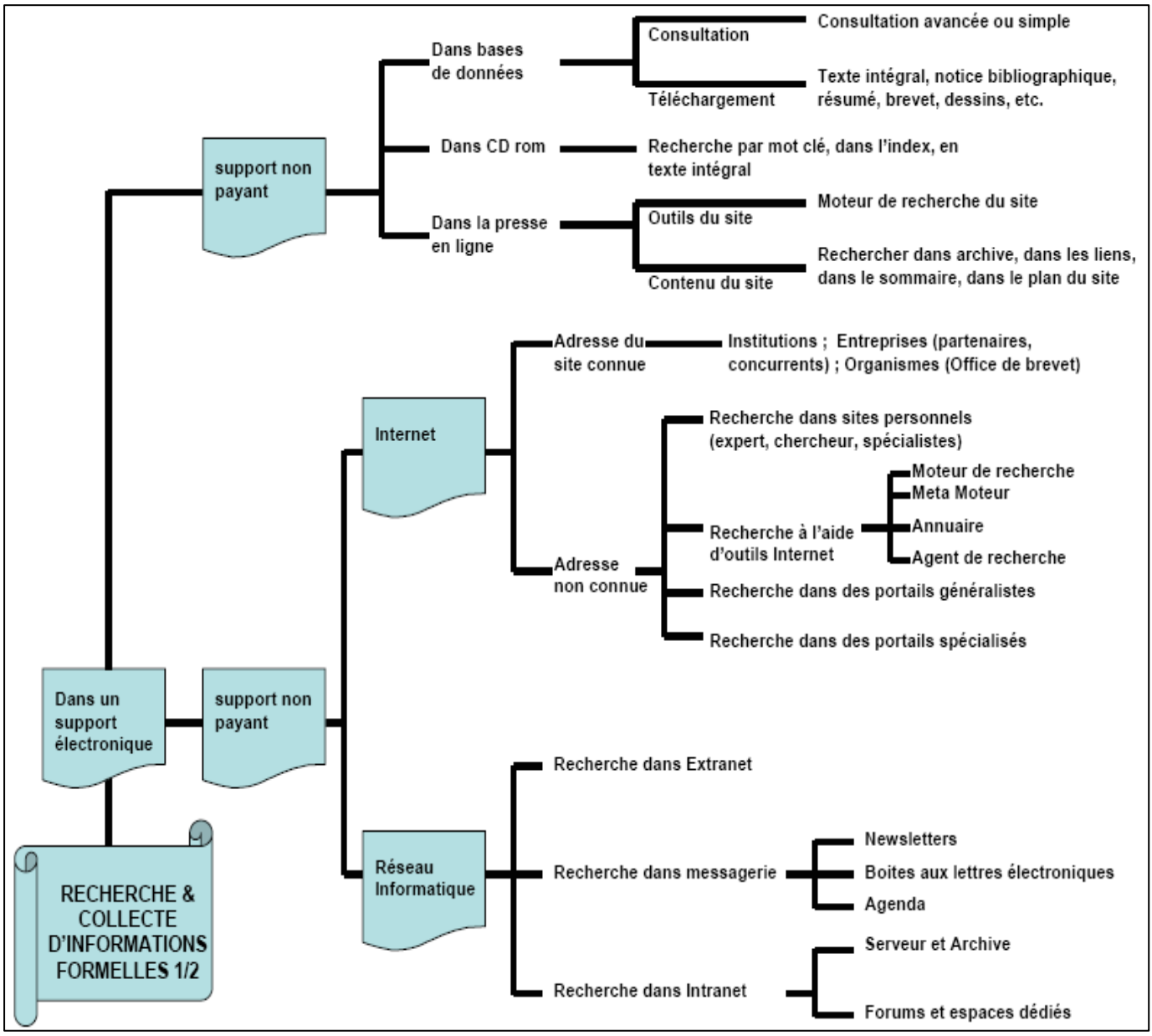
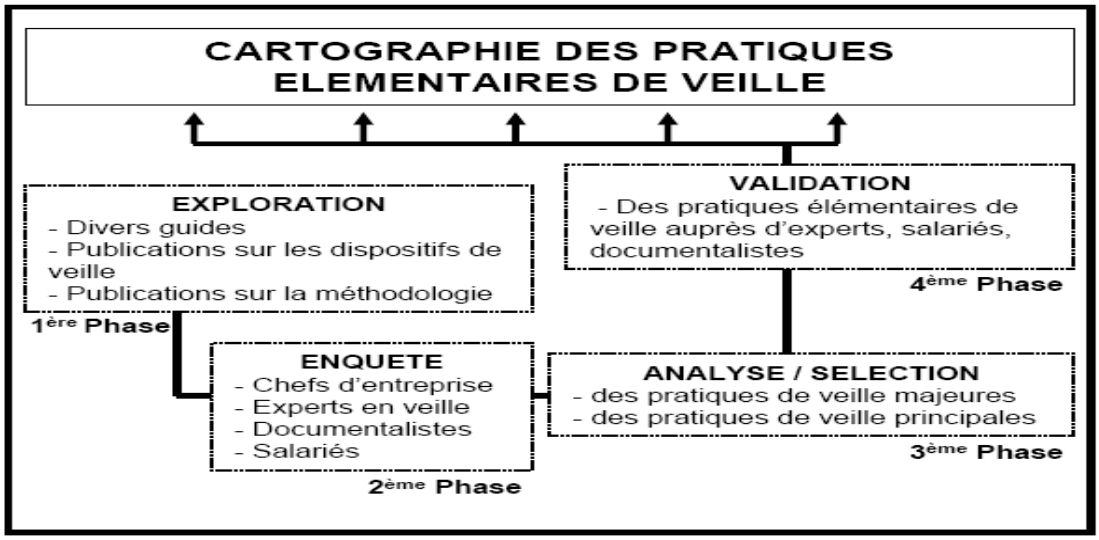


Fig. 2.1. Cartographie des pratiques informationnelles - partie formelle n°1



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.

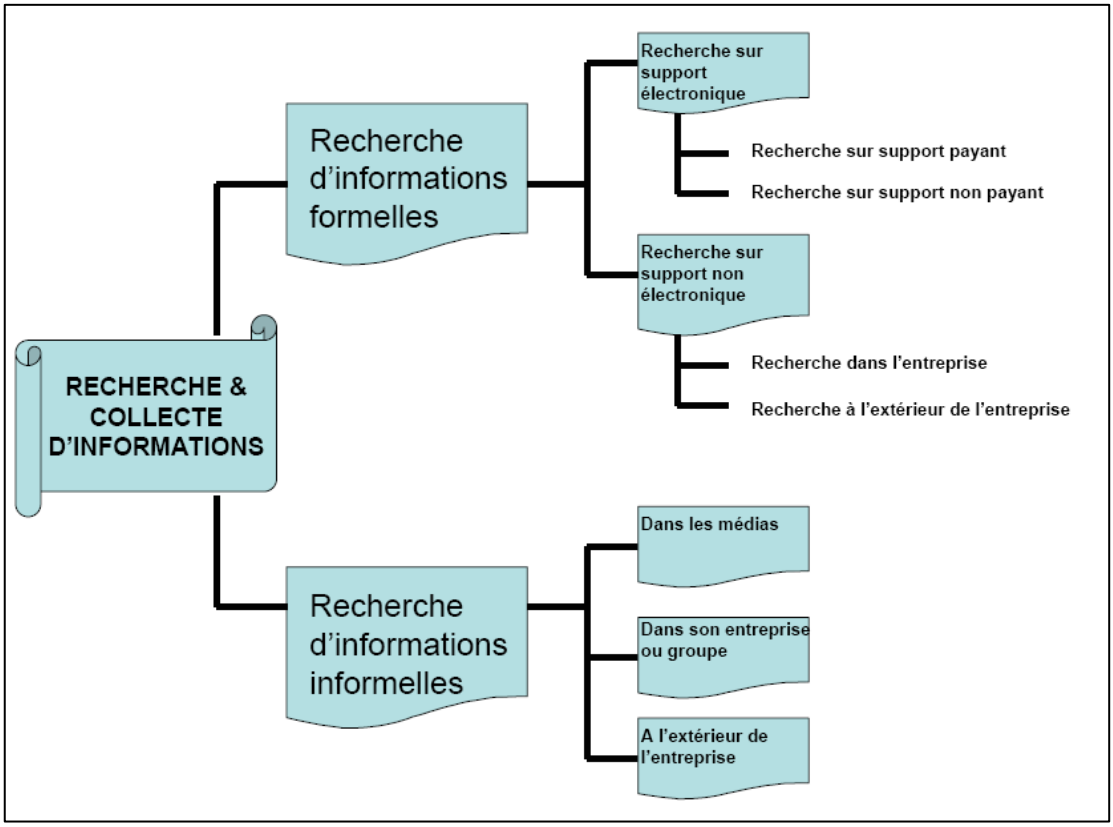


Fig. 1. Cartographie des pratiques informationnelles - plan général

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

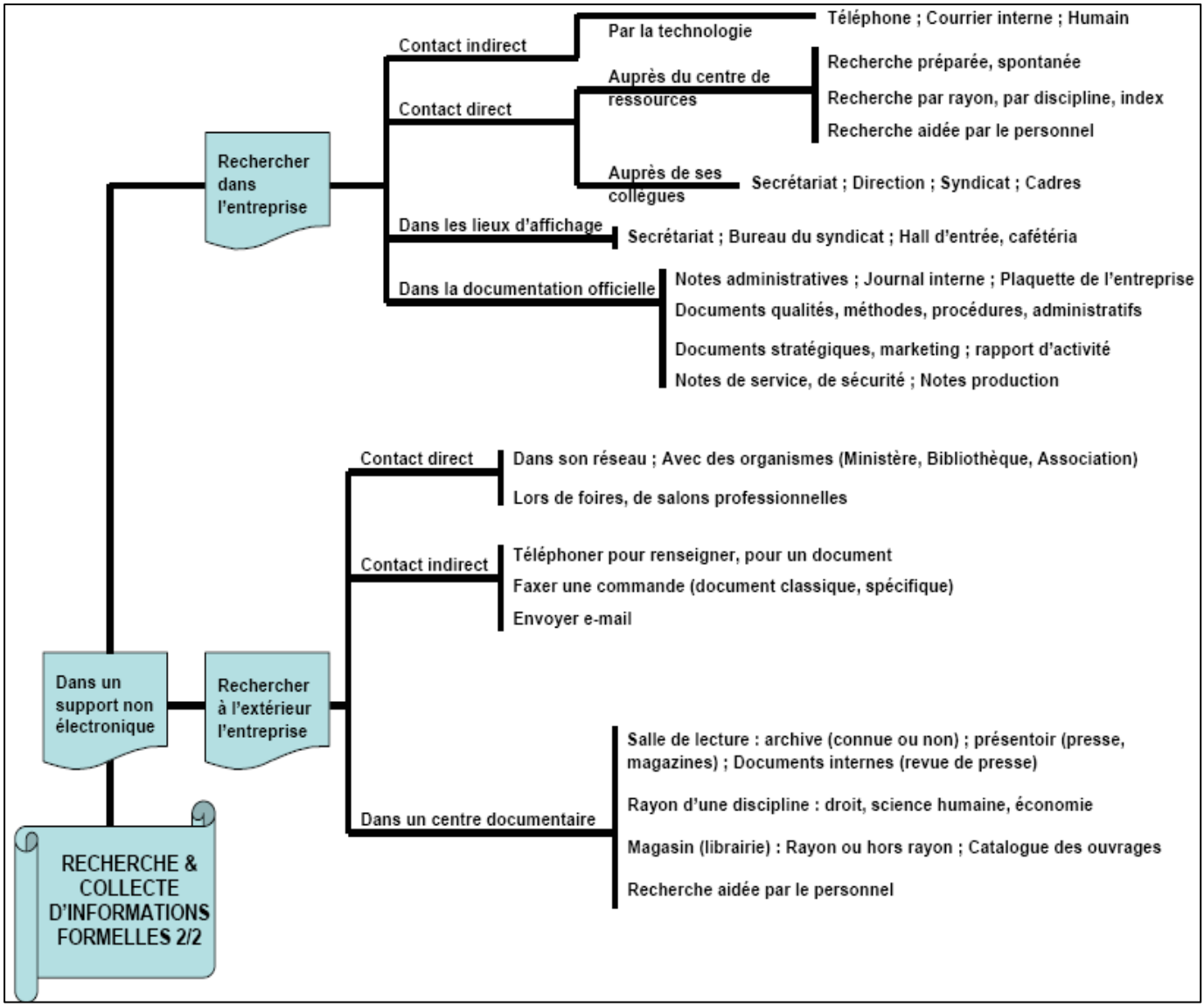


Fig. 2.2. Cartographie des pratiques informationnelles - partie formelle n°2

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.

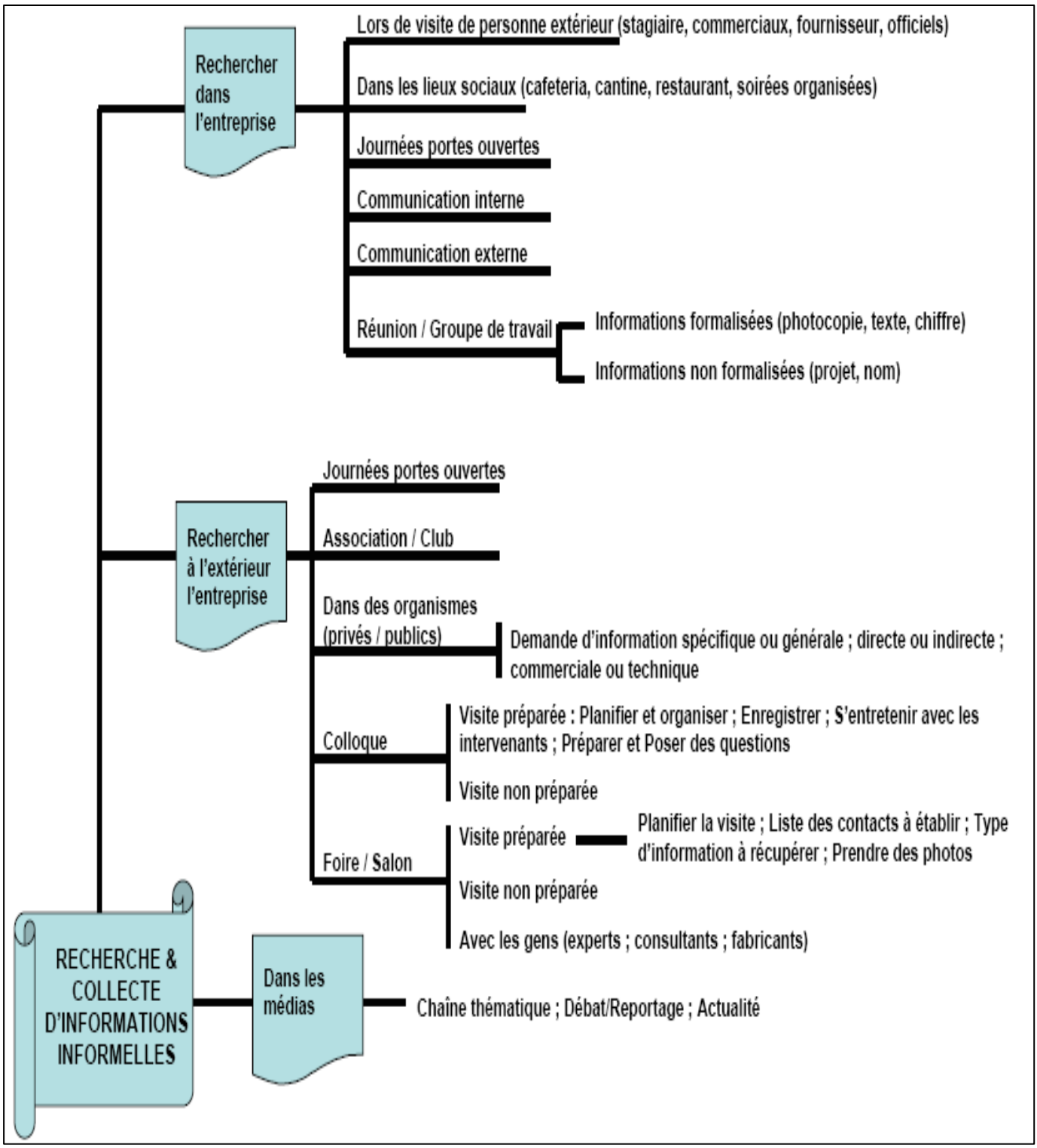


Fig. 3. Cartographie des pratiques de veille - partie informelle

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.

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Idées clés du chapitre :

« Les autoroutes de l'information sont désormais considérées comme une priorité pour permettre à nos sociétés de s'engager dans une nouvelle économie, d'accroître la productivité des activités existantes et d'en créer de nouvelles. Plus généralement, elles marquent une transformation profonde de nos modes d'acquisition du savoir et de nos modes de vie même ».

N. Paquel (1995)

Environnements perturbés

Complexité et incertitude des sociétés modernes

« L'homme est en relation avec son environnement pour connaître, agir, communiquer, le transformer et se transformer ».

C. Cadoz (1994)

Entreprises de type PME-PMI

Questionnement éthique

Transformations du travail par les TIC

Transformations humaines

Informations et processus décisionnel

Surinformation

Ce chapitre présente le contexte dans lequel émerge la notion de veille, ses principales caractéristiques et les enjeux qui s'y rattachent. La mondialisation et les **turbulences diverses** accentuent la nécessité pour l'entreprise et l'Etat de se doter d'outils de veille. Ces outils et leur importance prennent un relief particulier avec les crises de ces derniers mois et la rude compétition économique. Nous allons donc aborder dans un premier temps les perturbations de l'environnement des entreprises et leurs conséquences. Pour ce faire, nous démontrerons la nécessité et l'utilité des systèmes de veille. Aussi, cette partie sera l'occasion de revenir sur les notions connexes de ces systèmes.

Les perturbations technologiques seront constitutives du second temps de cette partie. En effet, les entreprises connaissent aussi de fortes mutations liées à l'introduction et à la multiplication des technologies informatiques, mais aussi à des systèmes d'information. L'entreprise contemporaine a basculé dans l'économie de la cognition, de la connaissance, des NTIC et des outils informationnels. L'entreprise est productrice d'informations sur elle-même et sur son environnement. La traduction de ces informations en connaissances améliore les processus internes et externes, et rend aussi l'entreprise plus agile sur le marché concurrentiel (qualité, innovation, commercial, technique, etc.).

Le dernier temps de cette partie s'arrêtera sur les perturbations informationnelles et sur les impacts, à tous les niveaux de l'organisation.

1.1. PERTURBATION DE L'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 normatif[15] 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 mondialisation[16], 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 facteur[17] 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 interculturelle [18] 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.

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

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.

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 turbulant* ». 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 réaction[20] 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

[19] *Les 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 biométrique 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.

Systèmes qui octroient et retirent du pouvoir décisionnel

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 épidermiques[21] de l'individu.

[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 décisionnaires 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 des ses capacités cognitives, tels que le traitement, le raisonnement, la mémorisation ou encore la communication. Ces dernières sont assistées d'ailleurs part 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 échanges[23].

Les TIC structurent et organisent les relations humaines

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.

---

[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 projet[24] 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.

Gestion de l'activité sur la base d'indicateurs et au détriment d'une approche plus humaine

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 résultats[25] 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'ergonomie[26] 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.

L'ergonomie est une technologie d'amélioration de la réalité

[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 technologiques 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'incorpore [27] 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.

Lien étroit entre l'homme et son environnement technologique

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 programmation[28] », 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).

[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.

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 forcement 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.

Des personnages virtuels ou avatars médiatisent les communications sociales

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 limitions 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 forcement 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 artéfacts 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.

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

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.

1. 3. PERTURBATION INFORMATIONNELLE

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 irrationnels[30], 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 cognitives[31]. 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.

L'information à valeur ajoutée limite l'irrationalité naturelle

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).

- 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

Plus précisément dans cette étude[32], une corrélation positive était à noter entre les informations portant sur la concurrence et le marché, et la compétitivité. L'étude met surtout en évidence que les entreprises (groupe 1) ayant des comportements d'information peu développés sont également celles dont la performance est moindre. Les autres résultats laissent entrevoir une relation significative entre pratiques d'information et performance, même s'il faut être prudent dans l'interprétation des mesures quantitatives. Quelques points de ce travail méritent d'être signalés : par exemple que la fréquence de consultation des sources d'information est synonyme d'importance, ou que la perception de l'importance d'une source d'information est à rapprocher de son utilisation potentielle.

1. 3.4. L'information comme ressource pour l'innovation

Ce thème a donné lieu à de nombreuses réflexions, discussions et écrits [33] (scientifiques, académiques). En effet, sous tous ses angles, l'information (économique, technologique, sociale, législative, sécuritaire) est à l'origine de décisions en lien direct avec le processus de changement, de création ou d'innovation. Dans ce processus, qu'il soit théorique ou opérationnel, la première étape consiste à faire l'« **état de l'art** » de la question. Celle-ci se traduit par une recherche informationnelle exhaustive et méthodique. Les mots associés, les spécificités ou les domaines d'utilisation sont pris en compte pour déterminer un ensemble de mots clés. Dès lors, la recherche commence concrètement et suit une démarche éprouvée. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il est possible de l'approfondir ou de l'affiner. Ainsi, le thème est couvert dans ses généralités mais aussi dans ses spécificités. Il s'en suit alors un travail d'analyse et de traitement de l'information jugée pertinente. Une formalisation des résultats en découle selon les modalités souhaitées. **Lors de cette étape, la recherche et l'analyse informationnelle éclairent les questions fondamentales, stratégiques mais aussi celles qui le sont un peu moins.**

Démarche structurée et organisée

Un exemple concret illustre ci-dessous le processus de veille technologique dans ses phases capitales. On note l'importance de l'étape qui permet de déterminer les directions d'investigation informationnelle.

---

[32] Julien et al. (1998)

[33] Notamment Levet (2002) ; Bournois et Roman (2000) ; Ardenti et Vrain (2000) ; Rouach (1999).

Un probable entrepreneur eu une idée de projet révolutionnaire et se lance dans la recherche compulsive d'informations. Très vite, il va s'apercevoir qu'il est perdu et qu'il n'arrivera pas à s'en sortir tout seul. Après quelques semaines et peu de succès, malgré beaucoup d'acharnements, l'entrepreneur vient consulter le Centre de Veille Technologique (CVT). Après les formalités administratives et l'étude du projet, le CTV va lancer plusieurs recherches informationnelles. En premier lieu, il détermine et précise les équations des requêtes et les mots-clés. Cette étape est cruciale tant les résultats en seront tributaires. Les recherches vont alors concerner l'antériorité de la technologie, le dépôt de brevets, de brevets annexes, les produits similaires, la réglementation ou les études scientifiques. Ils tentent alors d'identifier les leaders, les clients, les fournisseurs et les relations économiques. Après analyse, des équations et des mots-clés peuvent être affinés ou modifiés pour des recherches complémentaires. Toutes ces informations sont ensuite commentées, indexées et structurées dans un document final. Celui-ci est restitué et sert de support à l'entretien de restitution. De ce travail préliminaire (plus ou moins long), la décision de se lancer dans le projet sera facilitée. Le résultat auquel est arrivé ce processus informationnel est le suivant : une recherche informationnelle élargie donne lieu a une image plus ou moins précise des aspects technologiques, réglementaires et concurrentiels. Une recherche informationnelle plus ciblée et approfondie donne une image des marges de manœuvre (partenariat, concurrence, alliance).

1. 3.5. L'information et le problème de la surinformation

La problématique de la surinformation ou de l'abondance informationnelle est de disposer facilement de sources d'informations et d'informations sans avoir les ressources organisationnelles, techniques, humaines et cognitives [34] adéquates. Autrement dit, dans un « *système de communication mondialisé, ouvert, dynamique, l'individu disposerait de très peu d'instruments pour trouver l'information pertinente, pour opérer des tris efficaces et pour se repérer dans le flux informationnel* » (Petit & Dubois, 1998).

Sur le plan de la santé psychologique (isolation sociale, besoin constant et continu d'être relié à ses sources d'information), certains spécialistes parlent même d'effets pathogènes de l'excès d'informations. Cela pourrait même être assimilé à une drogue selon Massé, Thibaut et De Rosnay (2000, p.168). Quant aux écrits de Revelli (1998), ils mettent en garde contre une « accoutumance informationnelle » possible. L'addiction technologique, thème d'actualité avec l'augmentation de la présence des TIC dans notre quotidien, représente également un inquiétant phénomène des sociétés évoluées technologiquement. Sur le plan comportemental, il n'est pas rare de constater des conduites pratiquement compulsives de recherche d'information.

Effets pathogènes de l'abondance informationnelle et technologique

[34] Sans parler des biais d'interprétation possibles (Revelli, 1998).

Pour Daft et al. (1988), les comportements compulsifs dans le domaine de la recherche d'information sont liés à la perception d'un environnement turbulent, complexe et incertain. L'objectif des conduites devient alors la recherche de la réduction de l'incertitude par l'illusion de la détention d'information qui ne peut être que parcellaire. Compte tenu de l'abondance informationnelle que connaît notre société et des conséquences multiples, imaginer des systèmes de **filtre informationnel semble** utile, pertinent et indispensable. En outre, les dispositifs de veille remplissent fort bien cette fonction de filtrage de l'information. Un système de veille se conçoit aussi sous forme d'une interface logicielle entre l'individu et son environnement informationnel. Le paramétrage de celle-ci présente l'avantage de s'abonner à des sources d'information, de saisir des mots-clés, de cibler ses domaines et de déterminer une fréquence d'émission des résultats de la surveillance. Un tel dispositif permet de se concentrer sur ses tâches, de ne pas être distrait par le « bruit informationnel[35] » et d'assurer une vigilance ciblée.

1. 3.6. Synthèse intermédiaire

L'acceptation technologique dépend du degré d'engagement de l'individu

Il se dégage des écrits ci-dessus que la mise en place de projet technologique, telle que la veille technologique, est une situation qui impacte négativement et/ou positivement l'individu mais aussi son travail et l'organisation dans laquelle il évolue. Les changements se situent au niveau de l'activité, des tâches, des formes de communication, des relations sociales et du management. D'autres encore peuvent être rattachés au ressenti, à la motivation, à l'implication, voire à l'engagement de l'individu. La mise en place de la veille technologique modifie à la fois les conditions sociales de travail et l'organisation. En cela, elle correspond à une transition d'un système établi (stable) à un système en devenir (en renouvellement). L'introduction de la veille technologique, ou des NTIC, change la situation des individus et les potentialités humaines aux niveaux :

- Informationnel : accès, traitement, mémorisation, diffusion.
- Décisionnel : rapidité et exhaustivité du processus.
- Relationnnel et communicationnel : communication en réseau, échange varié et divers, décloisonnement des schémas traditionnels.
- Innovationnel : multiplication des possibilités et des synergies (intelligence).

[35] Concept issu du domaine de la veille informationnelle.

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.).

Les connaissances du fonctionnement humain aident à implémenter des systèmes technologiques

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.

2. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE

Idées clés du chapitre :

« Dans l'entreprise, la mauvaise circulation de l'information est une maladie pernicieuse, car elle n'est pas forcément douloureuse ».

B. Martinet et Y. Marti (1995)

Dispositifs de veille

Intelligence économique

« Dans la perspective de la mondialisation des marchés, l'organisation des pratiques de veille, dans le sens d'optimisation, est un facteur indispensable à la compétition inter-entreprises ».

L. Alary-Gral, F. Pijaudier-Cabot et D. Willot (2003)

Facteurs de l'acceptation de la veille

Pratiques de veille

« L'objectif est de réduire la cécité organisationnelle qui découle de l'absence de pratiques informationnelles systématiques ».

H. Martre (1994)

Typologie des pratiques de veille

Avantages liés au dispositif de veille

Ce chapitre propose de faire le point sur le concept de veille technologique et son évolution. Aussi, nous allons aborder les éléments qui permettent de le définir ainsi que les notions se rapportant à son utilité et à son utilisation.

Ensuite, nous évoquerons plusieurs pistes pour accroître son adoption dans l'organisation. Enfin, nous traiterons les dimensions humaines liées au développement de la VT dans les entreprises.

2.1. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE COMME OBJET DE RECHERCHE

Pour répondre à l'incertitude liée à la mondialisation, à l'impact des NTIC et à la problématique de l'omniprésence de l'information, ***des dispositifs ont vu le jour****. La veille technologique en est un et a pour vocation de répondre aux questions techniques, technologiques, stratégiques ou économiques que se posent les responsables dans l'entreprise. On définira dans un premier temps la notion de veille technologique, puis dans un second temps nous élargirons vers d'autres dispositifs et débattrons sur les nombreux enjeux de son déploiement. Pour finir, nous traiterons des difficultés rencontrées dans son développement, et nous référons à la psychologie du travail et à l'ergonomie ainsi qu'aux sciences de l'information et de la communication où le concept est issu.*

Initialement, la veille technologique est un dispositif qui avait pour but de surveiller une technologie donnée et des applications dans divers secteurs économiques. Le dispositif s'appuyait sur une surveillance informationnelle méthodique, systématique et organisée. La finalité de la surveillance informationnelle était d'appréhender les possibles évolutions d'une technologie, ses potentialités stratégiques et de discerner les menaces de son environnement.

Rapidement, ce dispositif s'est élargi à d'autres types d'informations telle que l'information concurrentielle. Celle-ci, par exemple, aboutit à cerner les relations commerciales que scellent des concurrents ou des sous-traitants. Les mêmes objectifs découlent d'autres formes de veille, à la différence près que l'intérêt informationnel concerne plutôt le domaine juridique, réglementaire ou concurrentiel. Suite à ces différentes formes de veille, le concept d'intelligence économique (IE) a émergé. Il s'appuie sur toutes ces formes et les intègre dans son modèle théorique. Avec une conjoncture plutôt favorable, l'IE et ses experts ont connu un développement rapide. En effet, l'environnement était souvent, à juste titre, qualifié de complexe, d'instable et de globalisé ; les pratiques de surveillance informationnelle étaient restreintes et la technologie pas forcement aboutie ; la vision des responsables n'était que rarement holistique et globale ; l'Etat souhaitait davantage protéger son tissu d'entreprises en se montrant plus offensif.

Proposition de définition

La veille est à la fois un moyen, un processus, un dispositif et une méthodologie opérationnelle dont le but premier est de fournir de l'information afin d'éclairer des décisions sur le plan technique, technologique, économique ou stratégique.

2.1.1. Définitions

Un grand nombre de définitions, recensées sur ce sujet, montre à la fois l'importance que revêt cette notion dans le contexte actuel et la diversité des conceptualisations. Les définitions des précurseurs permettent une bonne compréhension des notions importantes afférentes au concept de veille. Dans cette optique, la veille technologique ou VT « *est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement* » (Jakobiak, 1992). Elle est aussi pour des précurseurs tels que Desvals et Dou (1992, p.3) « *l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique* ». Ainsi, elle serait « *l'art de repérer, collecter, traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (faibles ou forts) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial, etc.) et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence* » (Rouach, 1996). On comprend bien que la veille est constituée d'un ensemble de techniques visant à « *organiser de façon systémique la collecte, l'analyse, la diffusion, l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde de la croissance des entreprises* » (Wheelwright, 1986)[36]. Cet ensemble de techniques et leurs orientations définiraient l'« *activité organisationnelle* » par laquelle l'information utile est recherchée (Ramangalahy, Julien, Raymond & Jacob, 1996).

Massé et Thibaut (2001), reprenant la métaphore d'un centre de minerai initialement proposée par Y.-M. Marti, illustrent l'activité de veille.

> ***Extrait de la page 184 - Massé et Thibaut (2001)***
>
> *Le chercheur d'or, tout comme celui qui cherche la bonne information, passe par différentes étapes. Il lui faut alors identifier, localiser et extraire la substance précieuse. Après, il faut la filtrer, la laver et la purifier pour obtenir une pépite.*
>
> *Autrement dit, diverses opérations sont indispensables pour obtenir une information utile, en rapport avec son entreprise, sa technologie et son marché. Ce n'est qu'au travers de ce processus et de sa méthodologie que le dispositif de veille aboutit à des résultats à valeur ajoutée. Son efficacité repose aussi sur les utilisateurs, la technologie et l'organisation prévue par l'entreprise.*

[36] Cité par Rouach (1996).

La norme AFNOR XP-X50-053 (1998) [37] va dans le sens d'une activité organisationnelle en lien avec l'information utile. Par conséquent, les dispositifs de veille sont synonymes d'activité organisationnelle où un ensemble d'opérations méthodiquement organisées aident à définir les informations stratégiquement et opérationnellement utiles.

Un système de veille est synonyme de système de surveillance informationnelle

Afin d'élargir notre compréhension du dispositif de veille, nous avons dénombré des éléments pertinents qui ont été mis en avant par différents auteurs de ce domaine. Selon Baumard (1991, p.7), la VT concerne aussi bien « *la surveillance de l'évolution de la recherche fondamentale* » que la « *surveillance des précédés de fabrication et de matières premières* ». Plus récemment, la conceptualisation plus globale et précise de Brassier (2003) porte sur la « *surveillance d'un environnement spécifique à un domaine d'activité dont les sujets d'intérêts sont liés entre autres à l'anticipation des innovations technologiques, à la préservation des intérêts technologiques, à la détection des menaces techniques et technologiques, à la protection du patrimoine matériel et immatériel* ». En accord avec Jakobiak (1992, p.37), « *l'activité de surveillance »* est l'un des fondement de tout dispositif de veille. Elle doit être considérée comme un « *acte d'information permettant à l'entreprise de s'adapter* » (Baumard, 1991, p.35). Elle est composée d'étapes de recherche, collecte et diffusion de l'information. Grâce à la surveillance, par le biais de l'acte informationnel, l'entreprise peut s'adapter à son environnement, accroître sa connaissance de façon générale et alimenter le processus d'innovation. L'éclatante réussite de l'économie japonaise s'explique également, selon Jakobiak (1992), par une surveillance et une exploitation systématique des informations. D'autres facteurs, comme la culture nationale, l'obligation d'innover ou l'obligation de maîtriser l'information scientifique et technique, ont contribué à cette économie souvent citée en exemple.

L'innovation s'appuie fondamentalement sur l'information

Comme nous l'avons écrit en introduction de ce chapitre, le dispositif de veille a fait l'objet de nombreuses définitions. Toutes ont cherché à préciser, à approfondir ou à élargir son acceptation. Ce travail est présenté dans le tableau ci-après et démontré bien son utilité, son importance et la richesse des conceptions. Par contre, rien n'est mentionné quant aux solutions imaginées pour dépasser les résistances humaines.

---

[37] Est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » P6.

La capacité d'écoute prospective de l'entreprise est le « système par lequel l'entreprise scrute son environnement « extérieur » et anticipe ses changements, autant que faire ce peut. Pour designer cette aptitude à repérer les changements dès leurs premiers signes (on parle alors de signaux faibles), à détecter le plus tôt possible les opportunités et les menaces ». (Lesca, 1989, 130)
La veille technologique recouvre cependant elle même un domaine très vaste, concernant aussi bien la surveillance de l'évolution de la recherche fondamentale, que la surveillance des procédés de fabrication et de matières premières. (Baumard, 1991, 7)
La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique. (Desvals et Dou, 1992, 3)
La veille technologique correspond à l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique, et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. (Jakobiak, 1992, 27)
Par méthode de veille technologique, il faut entendre : tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour le procédé que pour les produits. (Martinet, 1995, 20)
La veille technologique permet justement de surveiller l'évolution dès la compétitivité chez les concurrents et de rester aux aguets vis-à-vis des nouvelles technologies susceptibles d'intéresser la firme pour maintenir sinon augmenter sa propre capacité concurrentielle et répondre aux divers besoins de l'innovation quand vient le temps de l'appliquer. (Julien, 1997)
L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. Norme AFNOR XP X50-053 (1998)
La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise cherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Lesca (1998)
La veille technologique se définie par l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. (Jakobiak, 1998, 20)
L'intelligence économique est le processus par lequel on transforme une quantité d'informations en un savoir pertinent et directement utilisable pour analyser un concurrent, sa stratégie, ses capacités et ses intentions. (Guichardaz, Lointier et Rosé, 1999, 37)
La veille technologique est l'art de repérer, collecter, traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (faibles, forts) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilités, permettre d'orienter le futur et également de protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence. (Rouach, 1999, 7)
L'intelligence économique, sous une formulation sophistiquée, exprime une réalité de bon sens économique : pour innover, produire, commercer, les entreprises ont de plus en plus besoin d'une information fiable, complète et exploitable. Dans ce contexte, l'information est devenue une matière première essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise, quasiment un facteur de production en soi. (Bournois et Roman, 2000)
L'intelligence économique et stratégique est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissance utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. (Bournois et Roman, 2000, 19)
La veille technologie avait initialement pour but de surveiller l'une ou l'autre technologie et ses applications. Au fil du temps, cette méthode s'est élargie aux autres types d'informations telles que l'information concurrentielle, l'information juridique ou réglementaire ou encore les tendances de la Société ». (Moser et Borry, 2002, 22)

Tab. 1 : Tableau des définitions étudiées

De ce tableau, on retire d'autres éléments majeurs du dispositif de veille. Dans toute démarche de veille, la première étape consiste à cibler les éléments à surveiller. En outre, Blanco, Caron-Fasan et Lesca (1998) nous en donnent la définition suivante : « *cela consiste à déterminer les acteurs importants de l'environnement actuel et potentiel, susceptibles de déclencher des événements importants* ». Il s'agit ensuite de traquer les informations relatives au ciblage. Le second élément important est de « *capturer* » l'information utile, récente et à forte valeur ajoutée. Pour cela, on sait que l'appartenance à différents réseaux et la connexion à des sources d'informations pertinentes facilitent la tâche. A ce sujet, l'étude de Julien (1996) confirme l'existence d'une corrélation entre les PME reliées à des réseaux informationnels riches et opportunités pour ces dernières. En l'occurrence, soit les opportunités se matérialisent avant les autres, soit comme l'avance Spaak (2000, b) par l'accès à des informations non publiées et stratégiques. Dans un environnement plus stable qu'aujourd'hui, le dispositif de veille répondait bien aux attentes. Aujourd'hui ce n'est plus le cas et de nouveaux dispositifs l'intégrant ont été conçus. L'intelligence économique que nous allons détailler reste encore le dispositif le plus actuel.

2.1.2. Vers une veille globale : l'intelligence économique

Avant de préciser ce qu'est le concept d'intelligence économique (IE), il est utile d'indiquer que les définitions sont nombreuses. En accord notamment avec Salles et Alquier (1997) puis Guichardaz et al. (1999, p.3), celles-ci sont **concordantes et convergentes**. Ce concept tend à se substituer à celui de veille et à en assimiler les différentes formes, tout en surlignant l'aspect collectif. De plus, la recherche de l'information est autant tournée vers l'intérieur que vers l'extérieur. A la différence de la veille, l'intelligence économique est impulsée par l'Etat. D'ailleurs, elle intègre une stratégie globale dont l'Etat est l'un des acteurs majeurs. Son rôle est d'impulser son développement, de sensibiliser l'ensemble des entreprises et de centraliser des informations utiles à divers secteurs économiques. Le poids du rôle joué par l'information dans la prise de bonnes décisions est ainsi renforcé. L'IE serait donc le « *processus par lequel on transforme une quantité d'informations en un savoir pertinent et directement utilisable pour analyser un concurrent, sa stratégie, ses capacités et ses intentions* » (Guichardaz et al., 1999, p.37). L'intelligence économique serait également, selon Besson et Possin (2002), un dispositif permettant de « *recueillir, de capitaliser, d'analyser et de diffuser l'information utile pour une entreprise* ».

IE est un processus transformationnel de l'information

Le processus d'intelligence économique aurait une forme « *circulaire* » selon Block (1996). Ainsi, le processus de l'IE aurait comme avantage de toujours s'adapter aux besoins informationnels de l'entreprise. De plus, le modèle théorique prévoit que l'effort de veille doit être « *continu* » (Guichardaz et al., 1999). Aussi, ce dispositif est l'affaire de tous, ne peut se décréter (Bulingue, 2004) et demande un vrai soutien de la direction. En ce sens, cela implique le dépassement des actions individuelles ou « *partielles* » (Martre, 1994). En un mot, le concept d'IE ou de **veille globale** cherche à donner du sens à l'information décisionnelle dans une perspective d'action (Michel, 1999). Que ce soit pour le dispositif de veille ou pour celui de l'intelligence économique, la composante organisationnelle et humaine est fondamentale dans son efficacité.

L'histoire ci-dessous renseigne sur le contexte et la portée politique du dispositif d'intelligence économique. En effet, sans une prise de conscience au plus haut niveau de l'Etat, l'IE n'aurait pas connu une telle importance.

Bref historique

Le terme d'« intelligence économique » est apparu[38] en France en 1994 et cela dans le rapport de la Commission présidé par Henri Martre. Dans celui-ci, l'intelligence économique est définie comme : « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » (Martre, 1994, p.16).

Dans la littérature anglo-saxonne, on le retrouve sous le vocable « Compétitive Intelligence ».

2.1.3. Typologies et pratiques de veille

Dans cette sous-section, des références à des catégorisations de comportements de veille sont faites. Aussi, l'objectif est de souligner que le vocabulaire de ces typologies renvoie au domaine de la psychologie. De plus, ces typologies confirment que les pratiques informationnelles ne sont pas élaborées.

Pour Rouach (1999, p.30), il existerait une VT qui pourrait s'illustrer par des attitudes de type « guerrier », « offensif », « actif », « réactif » et « dormeur ». Par exemple, l'attitude guerrière pourrait s'assimiler à des recherches informationnelles actives et organisées, s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse et adaptée ainsi que sur un état d'esprit très compétitif. A l'opposé, l'attitude « dormeur » serait un individu qui ne se sentirait pas concerné par l'information.

[38] Jakobiak (1998, p.15).

Etude sur le balayage informationnel ou « environmental scanning »

D'autres termes sont utilisés pour situer les pratiques de veille par rapport au temps. En effet, Fahay, King et Narayanan (1981) utilisent les qualificatifs « c*ontinues* », « *périodiques* » ou « *irrégulières* ». Dans leur étude, ils observent également que certains ont mis en place un système très sophistiqué tandis que d'autres l'ont réalisé par épisode, ou de façon sporadique. A ce sujet, Julien (1997, p.196) constate que les pratiques peuvent être « *implicites et sporadiques* » ou « *explicites et organisées* ». Il semble ressortir de la littérature que les pratiques de veille sont à placer sur une échelle qui va de « *pratiques élaborées* » à « *pratiques natives* ». Certes, toutes les entreprises n'ont pas besoin d'avoir un système de veille sophistiqué, mais toutes doivent avoir un système minimum de veille. L'organisation des pratiques est aussi une recommandation minimale que l'entreprise doit observer. En effet, la méthodologie de veille assure une organisation des pratiques et limite les redondances ou la perte d'informations, tout en constituant une mémoire des événements en lien avec l'information.

Pratiques de veille : constat

Des observateurs de pratiques informationnelles en entreprises ont fait le constat que celles-ci n'étaient pas structurées, organisées ou qu'elles étaient le fruit de pratiques isolées et sporadiques. Dans le même sens, Bulingue (2004) parle de « *pratiques natives d'intelligence économique* » et en « *émergences* ». Elles seraient même qu'au début d'un long processus. Dans le même registre, Rouach (1999) fait référence à une « *tendance naturelle* » à faire de la veille, mais sans aucune formalisation ni organisation. Martre (2001) évoquait des « *pratiques de veille morcelées* » et Accart (2001) insistait sur la dimension trop individuelle des pratiques. Au delà des pratiques natives en émergences, ce qui semble avoir attiré l'attention de Baumard (1991, p.130), c'est qu'elles « *ne disposent pas d'un minimum de structuration et qu'aucune stratégie délibérée en la matière n'est mise en place* ». Lesca (1992) et Lesca et Charpuis (1994), remarquaient que les pratiques d'écoute de l'environnement restaient encore très « *insatisfaisantes* », alors que Voyant (1998) trouvait que les actions de veille dans l'entreprise n'étaient pas identifiées comme telles, et qu'elles engendraient de l'inefficacité et de la redondance. Finalement, et c'est l'avis de beaucoup, comme Accart, (2001), Quazzotti et Pohl, (1998), Julien et al. (1998) ou Jain (1984), les pratiques informationnelles sont **hétérogènes, légèrement formalisées et faiblement développées** dans les petites et moyennes entreprises.

Les pratiques de veille méritent, en tout cas, d'être améliorées

Ce descriptif met en avant non seulement l'importance du dispositif de veille mais aussi la faiblesse des pratiques concrètes. De plus, le dispositif de veille décliné en pratiques d'information évoque clairement le champ de la psychologie et la problématique de cette recherche. Les enjeux économiques, surtout pour les organisations de type PME-PMI, sont rappelés lors de cette synthèse. Enfin, il est souligné qu'il faut accompagner le développement de ces pratiques.

2.1.4. Facteurs favorisant la pratique de la veille

Bournois et Roman (2000) sont arrivés lors d'une grande enquête sur un échantillon important d'entreprises, à conclure que les entreprises ayant subi de vraies attaques accordaient sur l'échelle de priorités, une plus grande importance à l'information et à sa surveillance. Ce facteur est stipulé également dans les recommandations générales sur la mise en œuvre d'un système de veille. Le vécu de l'événement et de ses conséquences concrètes agisse comme un déclencheur de prise de conscience. Le dirigeant d'entreprise entre brutalement dans la réalité énoncée par les experts de la veille et il en ressort sensibilisé à l'importance de disposer d'un système d'alerte. Toujours par rapport à cette grande enquête, l'ouverture à l'international et un marché tourné vers l'exportation étaient des facteurs incitatifs à l'utilisation de la veille. Lors de la réflexion sur le développement (installation) d'un projet à l'étranger, un travail important de recherche d'informations de différentes natures aide à prendre ce type de décision majeure. D'une certaine manière, ce préalable est similaire à une partie d'un dispositif de veille concernant la recherche de l'information. Selon Denoyelle (1999), c'est notamment les nombreux contacts avec l'extérieur qui conduisent le dirigeant à être plus réceptif. L'échange d'expériences, ou les conversations avec d'autres personnes qui ne pensent pas comme soi et son entourage, aboutit à augmenter la connaissance opérationnelle du dirigeant. La multitude et la diversification des ressources, ou les sources informationnelles participent de manière capitale à l'adoption d'un dispositif de veille.

Certains aspects d'une entreprise commandent d'investir dans un système de veille

L'attitude du dirigeant, qui consiste à ne pas avoir peur d'être remis en cause dans ses choix et décisions, a une incidence sur des considérations informationnelles ultérieures (Denoyelle, 1997). En somme, l'ouverture d'esprit du dirigeant semble jouer dans la réceptivité au dispositif de veille pour Rouach (1999, p.101). Inversement, l'absence de conscience des risques encourus ou la naïveté des acteurs économiques peut expliquer le fait que certains ne soient pas réceptifs aux discours sur la nécessité d'un dispositif de veille (Moser & Borry, 2002).

En somme, l'engagement dans des pratiques de veille des entreprises serait lié à trois paramètres qui sont la nécessité d'une compréhension globale de l'environnement, l'instabilité politique forte et la dépendance technologique **(**Martre, 1994). Toute entreprise n'a pas forcément besoin d'un dispositif global mais toute entreprise devrait avoir d'autres pratiques d'information pour garder soit son avantage concurrentiel ou soit le faire évoluer.

Souvent, dans les entreprises où le niveau de veille est correct, une culture d'échange d'informations est à noter. En effet, il y a bien un lien direct entre ne pas appréhender le partage de l'information professionnelle et le développement des pratiques de veille efficientes. Plus la culture informationnelle se démocratise dans l'entreprise, plus ses individus auront des facilités à partager celles-ci. Quant à Spaak et Mourey (1999), ils considèrent que les individus doivent percevoir une réelle « forme d'équité » entre donner et recevoir de l'information. En général, cette notion est présente dans les rapports humains, et en particulier au partage de l'information. En outre, une culture d'échange de l'information ne peut que contribuer au développement des pratiques informationnelles.

Importance de la notion de perception dans l'acceptation

2.1.5. Dispositif de veille pour quelle entreprise ?

Cette recherche, ses interventions et ses résultats sont à relier à un type d'entreprise. Aussi, plus que les grandes entreprises, l'entreprise PME-PMI semble avoir besoin, d'un accompagnement dans le développement d'un système informationnel. D'ailleurs, ce choix d'entreprise a été guidé par les attentes institutionnelles, mais également par la littérature qu'on reprend ci-dessous. On sait que les PME ne disposent pas des mêmes moyens que les grandes firmes (Ardenti & Vrain, 2000), ni des mêmes ressources (Sauner-Leroy, 1999) et qu'elles ne se sentent pas concernées par de tels dispositifs (Frion, Pichot-Duclos & Harbulot, 2003). Du reste, toute entreprise est confrontée à la complexité du marché, à l'incertitude de l'environnent et à la déferlante informationnelle. Grandes, moyennes ou petites entreprises, l'intelligence économique est indispensable (Arpagian, 2003). L'incertitude gagne toutes les formes d'organisation, de la petite industrie au complexe industriel intégré selon Baumard (1991). La veille est un investissement vital pour toutes les entreprises, quelle que soit la taille et le secteur Bisson (2003). Dit autrement, elle n'est pas une « *prérogative exclusive des grandes entreprises, voire d'une partie seulement d'elles : elle peut et doit également être adoptée par les PME (...)* » (Levet, 2002, p.99). L'intelligence économique, selon Bournois et Roman (2000) ou même Hassid, Jacques-Gustave et Moinet (1997), n'est pas réservée aux grandes entreprises. En outre, comme l'évoque Lesca (1989, p.84), « *aucune entreprise, si puissante soit-elle à un moment donné de son histoire, n'est à l'abri si elle ne fait pas constamment l'effort d'être ouverte sur l'extérieur et à l'écoute permanente des changements* ». Effectivement, aucune n'échappe à l'impact de cette globalisation des affaires en oeuvre (Brénot & Tuvée, 1996).

Toutes les formes d'entreprise trouvent intérêt dans un dispositif informationnel

Les effets ne peuvent qu'être plus dévastateurs si on se réfère aux indices des tendances actuelles et à ceux des perspectives prochaines. On pourrait conclure que dans un environnement instable, l'information (commerciale, technique, réglementaire, marketing, etc.) doit faire partie intégrante de l'activité organisationnelle des entreprises. Cette nécessité[39] était moins manifeste dans un passé encore récent.

Les PME-PMI, organisations avec une configuration très intéressante, ont été sollicitées pour nous aider dans nos travaux. Ni trop grandes, ni trop petites à étudier pour les intervenants, elles constituent nos lieux d'étude.

2.1.6. Apports des systèmes de dispositif de veille

Les entreprises disposant d'un dispositif de veille ont fait l'objet d'études nombreuses afin de vérifier que des avantages avaient bien été enregistrés. Mais avant, il est important de souligner le point commun des entreprises qui réussissent : **il s'agit d'une surveillance informationnelle organisée afin d'écouter l'environnement complexe**. Désormais, nous mettons en exergue les liens qui existent entre des pratiques de veille et les avantages à différents niveaux qu'en retirent des entreprises de type PME-PMI.

Au niveau économique

Des avantages économiques évidents

Malgré les ravages liés à la mondialisation, pour peu que les PME s'arment d'un dispositif, elles peuvent élargir leurs clients potentiels ou découvrir des « débouchés à des volumes bridés jusque-là à un marché régional » (Ardenti & Vrain, 2000). Grâce à la veille, l'entreprise peut développer des activités commerciales à l'étranger (information sur le pays, sa réglementation, sa culture, son économie, *etc.*). Selon Rouach (1999), les dispositifs de veille seraient de toute évidence à l'origine de gain de temps, de bons choix technologiques et de la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique.

---

[39] Parallèle avec la disparition de certaines espèces animales. Certaines d'entres elles, faute de capacités d'adaptation à un environnement changeant et hostile, ont complément disparu de la surface de la terre. Celles-ci avaient pourtant des pratiques satisfaisantes et des pratiques ancestrales qui leur assuraient une vie paisible. Or, l'histoire de la disparition de certaines espèces animales montre que lorsque les pratiques ne sont plus adaptées et que celles-ci ne suivent plus l'évolution de l'environnement dans lequel elles vivent, l'espèce est en péril. Il faut donc y voir le parallèle avec le monde de l'entreprise et l'environnement actuel.

Au niveau de la gestion de l'information

Selon Accart (2001), l'apport de la veille se situe au niveau de la gestion de l'information. Une structuration de l'information et de ses supports est autorisée par ce type de dispositif. Sur le plan opérationnel, cela se traduit par la maîtrise des canaux de diffusion, par le contrôle de l'information interne et externe, ou par la surveillance des informations. Poussé à son extrême, le dispositif sert à lutter contre le piratage des informations stratégiques (nouveau procédé, nouvelle machine, savoir-faire, *etc*.). Finalement, le dispositif impose de repenser pleinement l'information et sa circulation dans l'entreprise. A cette même occasion, il peut également s'agir d'informations à divulguer à l'extérieur de l'entreprise. Dans tous les cas, il faut faire une analyse de celles qui n'ont aucune visée et de celles qu'il faut rendre difficile d'accès et de compréhension pour les concurrents.

La mise en place d'un système de veille est l'occasion de repenser toute l'organisation informationnelle

Toujours vis-à-vis des avantages procurés par de tels dispositifs au niveau de la gestion de l'information, des systèmes informatiques plus ou moins sophistiqués sont implémentés. Il s'agit de sécuriser, sur le plan technique, les conditions d'accès à l'information. Ces outils électroniques facilitent la gestion de grandes quantités d'informations et le travail des membres de l'entreprise (ingénieur, opérateur, manager, dirigeant) qui utilisent ces informations. Tandis que pour certains, ce sont des indicateurs de tendance, pour d'autres, il s'agit de l'information technique, ou alors ce sont des supports de pilotage de projets ou de la structure.

Au niveau du pilotage de l'entreprise

Un système de veille est un outil au service du pilotage de l'entreprise évoluant surtout dans un environnement complexe et incertain. La conduite de celle-ci requiert une bonne connaissance de son fonctionnement, des compétences de ses membres, des processus de valeur ajoutée mais aussi du marché dans lequel l'entreprise défend ses atouts. On comprend aisément alors que le pilotage est facilité lorsqu'il existe un dispositif de surveillance, d'analyse et de remontée de l'information. En outre, la direction reçoit soit par son système de veille (en interne ou par un prestataire en veille), les informations qui préludent à des décisions stratégiques. L'alimentation en information se fait en fonction des besoins et du marché concurrentiel, en fonction également de la conjoncture. Il faut envisager cette assistance comme une aide extérieure propice à l'intégration de données supplémentaires sur les risques et opportunités pour l'entreprise.

La conduite de l'entreprise est facilitée par ce type de dispositif

2.1.7. Synthèse intermédiaire

Cette partie a présenté l'aspect théorique et opérationnel d'un système de veille ainsi que ses notions annexes. Le recours à la littérature et aux définitions ont permis d'affiner les contours de la VT, sa méthodologie de mise en place dans les organisations et ses aspects opérationnels. Les apports d'un système de veille ont pu préciser sa portée concrète et son utilité dans le quotidien difficile des dirigeants d'entreprises. L'accent a également été mis sur l'évolution d'un système de veille technologique vers un système plus global et plus complet, appelé Intelligence Economique (IE). Aussi, tant au niveau de l'entreprise que du pays, les enjeux ont été soulignés. Il était plus question d'adopter des formes renouvelées de pratiques d'information et que celles-ci s'appuient sur la nouvelle donne concurrentielle.

Les freins, tout comme les facteurs facilitant son acceptation, ont pu être synthétisés dans cette partie indispensable. Des correspondances ont été établies avec notre domaine de spécialisation et ses apports susceptibles de faire évoluer favorablement un dispositif au service de l'entreprise. La fonction première d'un tel système étant le maintien de sa réussite économique ou de son expansion.

Tout ce qui a été développé précédemment s'articule autour de la technologie, de l'informatique et des dispositifs. La partie suivante se consacre désormais à traiter de l'acceptation de celles-ci par l'utilisateur. L'acceptation est entendue comme le processus qui conduit un utilisateur à penser l'outil comme utile, compatible et facile d'utilisation tout en se l'appropriant. La satisfaction des fonctions de l'outil technologique et l'efficacité dans son utilisation en sont des manifestations qui ont fait l'objet de nombreuses études, relatées ci-après.

3. ACCEPTATION D'UN SYSTEME DE VEILLE TECHNOLOGIQUE

Idées clés du chapitre :

« Je ne crois pas que ce soient les ordinateurs eux-mêmes qu'il faille redouter, mais bien plutôt la façon dont la culture digérera leur présence ».

S. Papert (1999)

Acceptation de la technologie

« Nous façonnons des outils et ces outils à leur tour façonnent nos esprits ».

M. MacLuhan (1964)

Acceptation des systèmes d'information

« Autrement dit, d'évaluer l'impact de la technologie sur les cerveaux en gestation des enfants d'aujourd'hui afin de brosser le portrait des adultes de demain. Et de la société, forcément différente, qu'ils nous préparent ».

C. Kerdellant et G. Grésillon (2003)

Technology Acceptance Model (TAM)

« Par la technologie, l'homme s'est prolongé. Il a prolongé sa main avec ses premiers outils, utilisant sa propre force pour travailler la matière. Avec ses premiers instruments d'observation, il a étendu sa perception du monde physique. Avec les signes, les langages, l'écriture, il a étendu la portée spatiale, temporelle, sociale et historique de son expression, de sa communication et de sa connaissance ».

C. Cadoz (1994)

Facilité d'utilité et d'utilisation

Acceptation d'un système de veille

Intervention et changement organisationnel

Interventions analytique et constructiviste

L'acceptation des dispositifs technologiques a été théorisée selon divers modèles que nous présenterons et détaillerons afin de préciser notre propre approche. L'acceptation d'un système renvoie aux premiers facteurs qui influencent une relation d'utilisation d'un système.. Les modèles théoriques exploités dans cette partie articulent des apports précieux vis-à-vis des facteurs d'acceptation et d'adoption d'un dispositif technique. Dans un premier temps, nous contextualiserons et préciserons la notion d'acceptation et d'adoption d'un système de veille. Dans un second temps, nous présenterons les modèles théoriques dominants, notamment le TAM (technology acceptance model), qui ont discuté des déterminants du comportement d'acceptation et d'adoption des dispositifs technologiques.

3.1. LA NOTION D'ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE

La nécessité d'acceptation d'une technologique ou d'un système d'information prend un relief particulier dans le contexte actuel. La concurrence, tant technologique qu'économique, oblige l'entreprise à investir dans des dispositifs d'assistance. Dans ce contexte, l'acceptation d'une technologie cherchent à atteindre l'objectif premier d'une performance organisationnelle et humaine. Cependant, diverses formes de résistance réduisent les potentiels du système et ralentissent le processus d'acceptation. En conséquence, tout un domaine de recherche tente d'apporter des réponses, des explications et des recommandations afin d'améliorer les systèmes, mais plus important encore, afin de favoriser son implantation.

L'acceptation technologique est restée un domaine rattaché aux systèmes d'information (Lin, 2006). Ses efforts portaient sur l'étude de l'acceptation de ce type de systèmes. Ce n'est que dans un second mouvement que les études se sont élargies aux dispositifs de différentes natures tels que les logiciels, les assistants personnels, les e-services ou Internet. Aussi, la compréhension des déterminants d'utilisation d'un système est primordiale selon DeLone et McLean (2003). C'était l'un des principaux problèmes de l'IS dans la mesure où il fallait identifier les facteurs qui incitent les utilisateurs à accepter et à utiliser un système donné (King & He, 2006). Généralement, ce sont des systèmes développés par d'autres personnes que les utilisateurs doivent accepter d'utiliser. Selon Lin (2006), les travaux proposant des explications des décisions d'acceptation de la technologie sont variés. En effet, certaines études ont recherché les facteurs de nature socio-cognitives comme les perceptions et les attentes face à la technologie (Davis, 1989 ; Orlikowski & Gash, 1994 ; Venkatesh, 2000). D'autres se sont intéressés aux facteurs sociaux et institutionnels (Lewis et al., 2003, Venkatesh et al., 2003) ou à l'utilité du système par rapport à la tâche à accomplir (Goodhue & Thompson, 1995).

IS = Information system = Système d'information

Principalement, le terme « acceptation » est utilisé dans les travaux et recherches pour désigner le processus conduisant aux comportements d'utilisation d'une technologie. Cela étant, le terme « adoption[40]» est employé dans certaines recherches comme un synonyme. Aussi, on peut penser que l'acceptation renvoie à l'attitude et à l'intention de mettre en œuvre un comportement d'utilisation, tandis que le terme d'adoption est plus approprié pour designer une pratique d'utilisation aboutie ou en œuvre.

Distinction sémantique entre acceptation et adoption

[40] Notamment la thèse de Marie-Pierre Gagnon : Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le réseau Québécois de télésanté élargie (2003).

La littérature sur l'acceptation technologique recouvre essentiellement des technologies et des services. Ainsi, une rapide exploration de la littérature récente de ce domaine assimile les systèmes technologiques à des services WAP (Hung & Chang, 2005), à l'apprentissage en ligne (Roca, Chiu & Martinez, 2006 ; Ong & Lai, 2006) ou à des procédés d'acceptation de l'apprentissage en ligne (Saadé & Bahli, 2005). Il peut s'agir aussi de l'utilisation de l'informatique dans le secteur médical, en l'occurrence à l'hôpital (Wang & Qualls, 2006), dans le secteur éducatif comme les établissements scolaires (Hu, Clark & Ma, 2003), dans le secteur marchand (Robinson, Marshall & Stamps, 2005), voire même dans l'industrie laitière (Flett et al., 2004). D'autres études encore, comme celle de Carayannis et Turner (2006)[41], ont même porté sur l'acceptation de la technologie de sécurité informatique (Public Key Infrastucture), ou celle de Shih (2004) sur l'utilisation des systèmes Intranet d'entreprises.

Ce premier point montre bien l'hétérogénéité des études et des applications possibles de ce domaine ainsi que le vaste champ qu'il recouvre. On déduit également de cette littérature abondante un lien entre l'omniprésence de la technologie et les difficultés rencontrées par son acceptation. En outre, ce champ si fécond s'explique par le fait que l'acceptation technologique ne va pas de soi. De plus, il faudrait appréhender l'acceptation de la technologie dans sa forme la plus générale, par exemple sous l'angle des dispositifs techniques. Ceux-ci comprennent autant les dispositifs d'information que les divers outils informatiques et les systèmes interactifs multimédias. Plus encore, il faut également intégrer à cette notion générale les comportements des utilisateurs, des clients et des usagers.

Domaine qui souligne surtout que l'acceptation par l'usager n'est pas automatique

De façon synthétique, l'acceptation de la technologique s'inscrit dans les deux préoccupations suivantes :

- L'insuffisance de l'utilisation des systèmes informatiques et de leurs potentiels. En effet, une partie importante reste simplement inexplorée, rejetée ou oubliée (Orlikowski, 2000)[42]. Ce sont plus généralement les problématiques de compatibilité humaine, de conception centrée utilisateurs, d'acceptation sociale ou d'ergonomie des systèmes techniques.

---

[41] Carayannis, E.-G., Turner, E. (2006). Innovation diffusion and technology acceptance : the cas of PKI technology. *Technovation, 26*, 847-855.

[42] Cité par King et He (2006).

- La distinction entre validité technique et validité organisationnelle des systèmes informatiques (Schultz & Slevin, 1983). La première renvoie aux fonctions que rempli le système et qui sont plutôt conformes sans pour autant être totalement efficientes. La seconde renvoie à l'usage réel dans les conditions organisationnelles et s'évalue à l'aide de critères tels que le gain de temps ou financier, la simplicité, l'effort mental, la satisfaction, *etc*.

3.2. LES MODELES THEORIQUES DE L'ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE

De nombreux modèles théoriques ont cherché à étudier les processus d'acceptation de la technologie. Dans cette perspective, l'accent est surtout mis sur l'acceptation et l'utilisation d'une technologie mais également sur la persistance des conduites d'utilisation.
Les modèles théoriques de l'acceptation technologique s'appuient particulièrement sur des facteurs psychologiques (satisfaction, sentiment d'utilité), des facteurs ergonomiques (fonctionnalités, simplicité d'usage) et des facteurs cognitifs (intention, perception, représentation). Cette partie propose donc d'articuler les principaux modèles de l'acceptation technologique et de l'adapter aux dispositifs de veille.

3.2.1. Technology Acceptance Model (TAM)

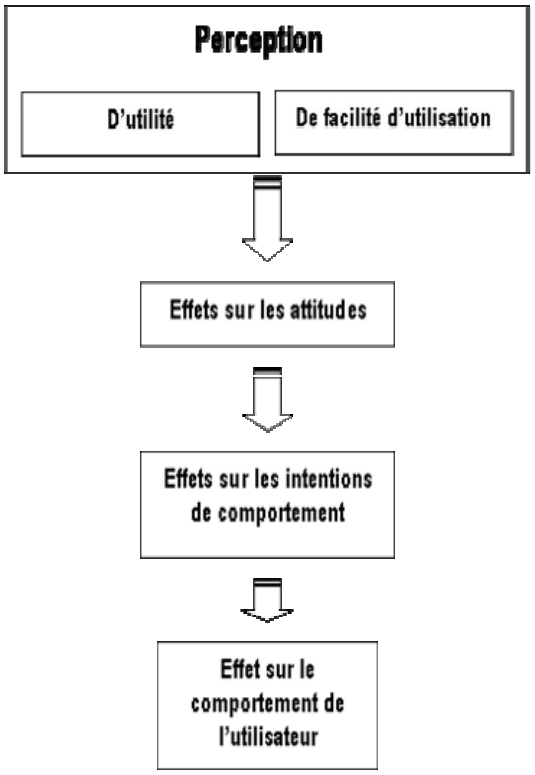
Dès 1985, Davis suggérait un modèle de l'acceptation technologique baptisé TAM. Ce modèle examine le rôle médiateur entre la facilité d'utilisation et l'utilité perçue, ainsi que les relations entre les caractéristiques des systèmes (variables externes) et la probabilité d'utilisation du système[43] (Legris, Ingham & Collerette 2003). Selon King et He (2006), c'est en 1989 que Davis proposait le TAM pour expliquer l'intention comportementale potentielle de l'utilisateur face à la technologie.

Les travaux de Davis se sont concentrés plus spécifiquement sur l'acceptation des technologies de l'information (IT), contrairement à la théorie de l'action raisonnée (TRA). Effectivement, le TAM a pour base la théorie de l'action raisonnée issue de la conceptualisation de Fishbein et Ajzen (1975). La TRA est une théorie des processus psychologiques qui tente de pronostiquer le comportement d'utilisation selon deux variables primaires (EU: facilité d'utilisation et U: perception d'utilité) et l'intention comportementale (BI). Ce modèle affirme que la relation est étroitement liée aux comportements réels (King & He, 2006) ; (Arning & Ziefle, 2006).

IT = Information Technology

[43] Indicateurs de succès du système.

La méta-analyse, fondée sur 88 études publiées dans divers domaines, insiste sur la « robustesse » de ce modèle et de sa validité (King & He, 2006). Les résultats indiquaient aussi que le TAM était fréquemment utilisé et qu'il pouvait jouir d'une application plus large à l'IS. Pour d'autres, notamment Igbaria et al. (1997), Doll et Hendrickson (1999), le TAM semble même être le modèle le plus sûr, alors que Burton-Jones et Hubona (2006) le considère comme le plus populaire. Même si le TAM n'est pas parfait et assujetti à des critiques, il est devenu l'un des modèles les plus utilisés en IS, notamment grâce à sa simplicité et à sa facilité de compréhension (King & He, 2006).



Dans ce modèle, l'acceptation par l'utilisateur de la technologie et son utilisation sont déterminées par deux composantes principales : la première se réfère à **l'utilité perçue** et la seconde à la **perception de la facilité d'utilisation** (Flett et al., 2004). Ces deux composantes clés vont alors déterminer des attitudes plus ou moins favorables à la technologie ou au système en question. Ces attitudes seront alors le moteur et la motivation des comportements d'utilisation

Sch. 3 : Modèle Davis - Technology acceptance model

3.2.1.1. Validité du TAM

PU / PEOU : perception d'utilité / facilité d'utilisation

La robustesse du modèle TAM n'est plus à démontrer et les nombreuses publications le prouvent, nous ne présenterons que certaines études qui suggèrent de nouveaux éléments. Par exemple, Flett et al. (2004) ont mené une recherche pour déterminer si le TAM était capable d'expliquer l'utilisation de technologies dans l'industrie laitière. Les scores au PU et au PEOU se sont avérés meilleurs chez les utilisateurs de technologies. En effet, les analyses discriminantes des deux facteurs du TAM, expliquant l'acceptation, ont classé correctement une moyenne de 72% des fermiers laitiers comme utilisateurs ou non d'une technologie.

Une autre étude, celle de Zain, Rose, Abdullah et al. (2005), témoigne de la validité du TAM ainsi que de la relation entre IT et l'agilité organisationnelle. Les auteurs ont cherché à comprendre comment l'informatique contribue à la compétitivité d'une entreprise. Les résultats de l'enquête (329 managers et cadres) attestent l'idée que le système informatique avait un effet direct sur l'agilité organisationnelle. En outre, le fait de percevoir l'utilité ou la simplicité d'utilisation de l'informatique a une influence indirecte sur l'agilité organisationnelle et sur l'attitude d'utilisation. L'étude de Yang et Yoo (2004) confirme les résultats précédents sur la validité du modèle TAM exceptée la dimension affective de l'attitude. En s'appuyant sur la notion d'attitude en psychologie sociale, les auteurs ont cherché à savoir si une liaison était possible entre la dimension affective et cognitive d'une attitude vis-à-vis de technologie. Leurs résultats soulignent que les attitudes cognitives [44] sont une variable importante dans l'explication du comportement de l'utilisation et insistent sur la grande attention à accorder à cette variable à cause de son influence sur l'utilisation individuelle ou organisationnelle (dans le cadre professionnel ou privé). Dans son étude, Shih (2004) entérine aussi la validité du TAM au niveau de l'acceptation de l'utilisation d'Internet et d'Intranet d'entreprise. Au-delà de la validité du TAM, cette étude a prouvé que la perception de la facilité d'utilisation était le déterminant le plus important dans l'attitude de l'utilisateur face au Net. Certains autres résultats importants affirment la supériorité du TAM dans l'explication des comportements d'utilisateur Intranet, ainsi que l'effet de la variable 'pertinence du besoin informationnel'. Cette dernière a un impact considérable sur l'utilité perçue, la facilité d'utilisation et l'attitude du sujet face à la technologie.

La transaction de perception est déterminante dans l'acceptation d'une technologie

3.2.1.2. Réserves à l'égard du TAM

Quelques réserves peuvent être formulées à l'endroit de ce modèle. Selon les analyses menées par Legris et al. (2003), les résultats permis par le TAM ne sont suffisamment pas clairs ou consistants. Ceux-ci suggèrent que les facteurs signifiants ne sont pas inclus dans les modèles du TAM, ou alors que d'autres facteurs existent. Les auteurs arrivent à la conclusion que le modèle de l'acceptation technologique est un modèle utile mais qu'il doit être intégré à un modèle plus large qui prendrait en compte **les variables concernant les changements sociaux et humains**.

[44] Intention, croyance, perception.

Deng, Doll, Hendrickson et al. (2005) trouvent également que de nombreuses études démontrent que le TAM était pratique pour prédire l'acceptation mais que le poids des estimations n'était solide. En l'occurrence, des différences ont été observées lors de la répétition des études). Plus loin, il semble que de grandes différences subsistent entre les effets prédits dans les différentes recherches selon le type d'utilisateur, voire selon le type de système (Legris et al., 2003). Quant aux travaux importants de Kukafka et al. (2003), ils regrettent surtout la dominance du modèle unique et courant. Ainsi, ce type d'approches théoriques limite la prise en compte de facteurs multiples influençant le comportement d'utilisation à un niveau individuel, groupal mais aussi organisationnel.

Nécessité de compléter un modèle dominant

Etant donné qu'un corpus considérable existe sur les déclinaisons du TAM et que des modèles intégrateurs ont été déterminés, nous présentons une synthèse ci-dessous.

3.2.1.3. Synthèse des déclinaisons du TAM

Après les réserves qui ont pu être formulées au modèle théorique de Davis, des études ont tenté d'améliorer, d'élargir ou de suggérer des aménagements. Pour cela, Davis et al. (2000) ; Venkatesh et Davis (2000) ont en proposé une deuxième version qui intègre les normes subjectives[45]. Dès lors, des prolongements du TAM ont été proposés par différents auteurs et éprouvés lors de diverses recherches.

Par exemple, Roca et al. (2006) ont réalisé une étude sur l'apprentissage en ligne[46] tout en s'appuyant sur le TAM décomposé. Ils partent du modèle initial de Davis auquel ils ajoutent la composante 'performance perçue', qui elle-même se divise en 'qualité perçue' et 'utilité remarquée'. Alors que 172 personnes ont participé à l'étude, les résultats indiquent que l'intention de poursuivre est déterminée par la satisfaction. Cette dernière est à son tour impactée par les facteurs tels que l'utilité, la qualité de l'information, les messages de confirmation, la qualité du service et du système, la perception de la facilité d'utilisation et l'absorption cognitive[47].

---

[45] Ce sont les contraintes sociales et normatives.

[46] Appelé également e-learning. Selon les auteurs, le succès de cette forme d'apprentissage moderne dépend de la satisfaction mais également de facteurs extérieurs qui contribuent à maintenir l'intention de continuer à utiliser le système.

[47] L'absorption cognitive renvoie à un état cognitif centré sur l'expérience d'interaction immédiate.

Une plus vaste version du TAM (absorption cognitive) est employée par Saadé et Bahli (2005) afin d'expliquer l'acceptation des systèmes d'apprentissage en ligne. Le principal résultat était que l'absorption cognitive influence les variables principales que sont « l'utilité perçue » ainsi que « la perception de la facilité d'utilisation » pour donner lieu à de l'acceptation du service on-line. Quant à l'étude de McFarland (2006), elle propose également des améliorations du modèle d'acceptation technologique. Aussi, l'auteur intègre au TAM plusieurs variables (l'anxiété face à l'ordinateur, l'expérience passée, les autres usages, le support organisationnel, la structure de la tâche ou la qualité du système) ainsi qu'une variable intermédiaire (l'efficacité de l'ordinateur). Les résultats montrent que l'utilisation du système est fortement influencée par des variables telles que l'anxiété face à l'ordinateur, l'expérience passée, le support organisationnel, la structure de la tâche, la qualité du système et l'utilité perçue. De plus, l'utilité perçue est le médiateur le plus fort dans la détermination de l'utilisation d'un système. Plus récemment, Wu, Chen et Lin (2007) proposent une recherche sur la base d'un TAM révisé afin de mesurer l'acceptation End User Computing (EUC). Une étude empirique a été menée afin de collecter des données et pour tester le modèle proposé. Les résultats démontrent que le modèle permet d'expliquer 56 % de la variance et une meilleure compréhension des facteurs encourageant l'acceptation de EUC.

D'autres variables sont des contributeurs importants

D'autres travaux ont focalisé leur intérêt sur l'acceptation de la technologie dans des groupes hétérogènes d'utilisateurs. Ces travaux sont devenus urgents [48] dans la mesure où ils ne sont pas nombreux et que les nouvelles tendances sont aux entreprises interconnectées via Internet (Lin, 2006). En s'appuyant sur le TAM, l'auteur tente d'examiner comment la perception de l'utilisateur et l'utilisation du système dans une compagnie influencent la perception et l'utilisation de ce même système dans une autre entreprise du même groupe. Les résultats évoquent que la facilité d'utilisation et l'utilité perçue sont des facteurs de grandes influences dans l'utilisation du système à un niveau personnel mais l'utilité perçue reste le plus important des contributeurs. Cette étude a également fourni la preuve que la façon d'accepter un système d'information dans une entreprise appartenant à un groupe aura un impact sur l'acceptation de ce même système au sein des autres entreprises appartenant au même groupe.

Effet des antécédents dans l'acceptation technologique

[48] Selon Lin (2006), les études sur l'acceptation technologique se focalisent trop souvent sur l'acceptation de la technologie dans un groupe homogène : même entreprise, même contexte d'utilisation, même système (Adams et al., 1992 ; Karahanna et Straub, 1999).

Fondée également sur le TAM, la recherche de Ong et Lai (2006) a porté sur l'acceptation du système d'apprentissage à distance (e-learning). Les objectifs de cette étude étaient d'explorer les différences de perception entre genre (homme *vs* femme) et les relations des facteurs dominants affectant l'acceptation du e-learning. Les données sont recueillies auprès de 67 femmes et 89 hommes employés dans 6 entreprises internationales de Hsin-Chun Science-based Industrial Park (Taiwan). Ainsi, les femmes semblent accorder plus d'importance à l'efficacité de l'ordinateur et à la facilité d'utilisation, tandis que les hommes sont davantage influencés par la perception de l'utilité du e-learning. Ces résultats avancent que les recherches futures doivent prendre en compte le facteur genre dans le développement des théories et des approches de e-learnning. Cette recommandation s'applique autant au niveau de l'acceptation de cette forme de technologie qu'au niveau des formes d'apprentissage.

Konradt, Christophersen et Schaeffer-Kuelz (2006) ont examiné la relation entre le support organisationnel, la politique d'information, l'utilisation du système et l'utilisabilité (facilité d'utilisation, utilité et satisfaction). Ensuite, les auteurs se sont penchés sur les liens entre la facilité d'utilisation, l'utilité et l'effort de l'utilisateur. Des données collectées auprès de 517 employés utilisant un système de e-service interactif[49] (système ESS : employee self-service) laissaient penser que :

Les facteurs organisationnels et d'utilisabilité éclairent l'acceptation

- Le support organisationnel et la politique d'information sont reliés positivement à la facilité d'utilisation. Plus il y a d'accompagnement, plus la satisfaction augmente et la perception du système facile à utiliser.
- L'utilité est reliée positivement à la satisfaction et à l'utilisation du système. Plus il est utile, plus la satisfaction est retirée et plus il est employé.
- La facilité d'utilisation et l'utilité sont reliées négativement à l'effort de l'utilisateur. Moins c'est facile et utile, et moins d'efforts sont consentis.

Au-delà des conclusions permises par leurs études, les auteurs admettent que les résultats établis sont discutables à cause des sous-entendus théoriques et méthodologiques ainsi que de leurs implications dans la mise en place de systèmes ESS. Cela étant, des enseignements spécifiques peuvent en être déduits voire expérimentés pour une compréhension fine de ces variables importantes.

[49] Les e-services interactifs sont de plus en plus utilisés par les employés. ESS est un groupe de systèmes et d'applications hétérogènes utilisés dans la gestion des ressources humaines et se définit comme un portail web d'entreprise qui permet aux managers et aux employés de voir, de créer et de maintenir des informations pertinentes personnelles (bénéfice, salaire, congés, etc.).

3.2.1.4. D'autres modèles dérivés de TAM

Afin d'élargir nos considérations au-delà du modèle de Davis ou de ses évolutions, d'autres modèles de l'acceptation de l'informatique et de la technologie ont été soumis à discussion. Par exemple, l'EM Model tient compte du "mode d'engagement" et décrit comment un utilisateur s'engage dans une activité interactive avec un objet technologique. En tenant compte de cinq modes d'engagement : amusement/acceptation, ambition/curiosité, évitement/hésitation, frustration/anxiété, efficacité/productivité, les auteurs concluent[50] que l'expérience et les théories de causalité d'orientation donnent une structure uniforme permettant de comprendre le processus adaptatif à l'informatique en œuvre (Sharafi, Hedman et Montgomery, 2006). Liao, Chen et Davis (2006) proposent un modèle intégré pour prédire et expliquer l'utilisation continue de services en ligne par un sujet. Ce modèle intégré est fondé sur les concepts du « modèle d'attente non confirmée » et de la « théorie du comportement type ». Les résultats de l'étude sur les utilisateurs du Cyber University Système montrent que le comportement du client face au e-service est principalement déterminé par la satisfaction, l'utilité perçue et la norme subjective.

La satisfaction de l'usager est un puissant moteur du comportement

Quant à l'Expectation-Confirmation Model (ECM), il s'agit d'un modèle de recherche sur le comportement d'utilisation face à l'informatique. L'étude est élargie à l'ensemble des croyances post-adoption d'une technologie, ici les services mobiles Internet. Le modèle prend en compte les croyances post-adoption, l'amusement perçu et la facilité d'utilisation perçue. Lors de leur enquête auprès de 811 utilisateurs, Thong, Hong et Tam (2006) ont pu démontrer le pouvoir explicatif du ECM (R2=57,6 d'intention d'utilisation de l'informatique et R2=67,8 de satisfaction) et ont apporté des informations supplémentaires sur l'utilisation continue de l'informatique. Une autre étude (Hasan, 2006) a examiné l'impact multi-dimensionnel de Computer Self-Efficacy (CSE) sur l'acceptation IS. L'auteur a comparé les effets du CSE général à celui du CSE spécifique sur la facilité d'utilisation perçue, l'utilité perçue et l'intention comportementale à utiliser un système. Les résultats de l'enquête sur le terrain ont montré que le CSE spécifique autorisait une prédiction plus forte de l'utilité perçue et de l'intention comportementale que le CSE général. Cela étant, le CSE général a un impact plus fort sur la facilité d'utilisation perçue

[50] Conclusion basée sur les résultats à un questionnaire rempli par 290 participants.

3.2.2. D'autres modèles de l'acceptation technologique

Sur d'autres bases théoriques, les modèles suivants ont pu être proposés pour tenter d'expliquer les comportements d'acceptation de la technologie et les conduites associées. Cependant, ces modèles n'accordent pas la même importance aux facteurs identifiés précédemment. Cette remise en cause du poids des facteurs primaires a permis d'élargir la compréhension des comportements d'acceptation et d'utilisation tout en améliorant la prédiction (augmentation du pourcentage de prédiction et d'adoption d'un dispositif technologique).

3.2.2.1. Theory of planned behavior

Selon Hsu, Yen, Chiu et al. (2006), le TPB est un modèle qui affirme que le comportement d'un individu est déterminé conjointement par la perception du contrôle comportemental perçu et l'intention. Il s'agirait d'un des modèles les plus utilisés pour expliquer et prédire l'intention comportementale individuelle et l'acceptation de l'IT selon Hsu et al. (2006). Le modèle issu de la « theory of planned behavior » prolonge le modèle fondé sur TRA dans le sens où l'auteur apporte une modification : le contrôle par l'individu n'est pas total.

Theory of Reasoned Action

La théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1975) :

La TRA propose un modèle théorique sur l'acceptation de comportements en lien avec une technologie. Il explique et prédit les comportements d'acceptation d'une technologie en s'appuyant sur les intentions. Ainsi, l'intention est considérée comme l'élément déclenchant de l'action et/ou du comportement. Les intentions sont donc les prédécesseurs de l'action qu'une personne est amenée à réaliser. L'intention est fonction de deux éléments principaux : l'un en rapport avec des facteurs individuels et personnels et l'autre en rapport avec l'influence sociale ou pression liée à l'environnement dans lequel l'individu se trouve (norme subjective).

- Facteur individuel : il s'agit de l'évaluation cognitive de la situation qui conduit l'individu à considérer comme positif ou négatif le comportement qu'il souhaite émettre. Ce sont les attitudes, les croyances par rapport aux résultats et aux conséquences de son comportement qu'il souhaite émettre.

- Norme subjective : elle fait référence aux pressions sociales et normatives dans l'émission d'un comportement. Ce sont des croyances sur ce qu'autrui (individu ou groupe) pense du comportement à émettre. L'individu peut penser que le comportement à émettre est très souhaité ou proscrit.

Par rapport aux comportements d'acceptation de la technologie, les études se sont attachées à montrer comment ce modèle pouvait expliquer la contribution de l'intention d'utiliser et l'intention d'utilisation.

La facilité ou la difficulté perçue correspond à la perception de faisabilité

Ajzen, en évoquant la notion de « contrôle perçu du comportement », laisse présager que celle-ci est une variable importante au niveau du comportement mais aussi, au niveau des croyances. Cette notion de contrôle perçu du comportement introduit de nouvelles considérations quant aux comportements d'acceptation : les perceptions qu'a un individu de la facilité ou de la difficulté à réaliser un comportement, mais également du niveau de contrôle ne sont pas total. Afin d'illustrer cette approche, l'étude de Hsu et al. (2006) proposent un modèle complet du TPB qui tient compte des conclusions du modèle EDT (Expectation Disconfirmation Theory) et des antécédents de l'intention de continuer à utiliser le shopping on-line. Les recherches précédentes ont montré que l'attitude, la norme subjective et le contrôle comportemental perçu sont des facteurs importants pour l'acceptation et l'utilisation de nombreuses technologies. Or, ces facteurs ne sont pas totalement satisfaisants pour les auteurs dans la mesure où ils sont incapables d'expliquer l'intention de réutiliser le shopping on-line. Ainsi, leur modèle ajoute à la TPB deux principes issus du modèle EDT (la non-confirmation et la satisfaction) afin d'étudier l'intention de réutiliser le shopping on-line. Ce modèle semble valide puisque des résultats similaires à la TRA ont été trouvés par Taylor et Todd (1995) quant à l'intention d'utiliser les technologies de l'information. En effet, dans cette recherche les corrélations montrent que les trois facteurs, qui sont l'attitude, la norme subjective et la perception du contrôle, sont précisément liés entre eux.

3.2.2.2. Theory of Impersonal Behavior (TIB)

Après plusieurs expériences, l'acceptation technologique peut être plus directe

Triandis (1979) s'est également appuyé sur la théorie de l'action raisonnée (TRA) pour étayer sa « théorie des comportements impersonnels ». Ce modèle explique l'adoption des technologies plutôt informatiques. En effet, cette théorie part du principe qu'un certain nombre de comportements sont exécutés de façon quasi automatique, sans même une intention consciente. Le modèle issu de sa théorie montre que les intentions de comportement vont être tributaires des sentiments de l'individu, de l'influence sociale (norme) et de la perception sociale (conséquence qu'attribue l'individu au comportement à émettre). De plus, au-delà même de l'intention, le comportement sera influencé par les habitudes/automatismes et par les conditions de réalisation. Les études de Thompson, Higgins et Howell (1991, 1994) ont exploré ce modèle et celles de Limayem et Chabchoub (1998) ; Bergeron et al. (1995) ont apporté des validations empiriques.

3.2.2.3 Diffusion of innovations (DI)

L'innovation tout comme l'informatique posent les mêmes questions à ceux chargés de les promouvoir

La théorie sur la diffusion de l'innovation est une théorie assez générale dans la mesure ou elle s'applique à plusieurs formes d'innovations tels qu'Internet, l'informatique ou encore les appareils technologiques. Cette théorie tient compte des éléments en lien avec la perception qu'a l'individu de l'innovation, des caractéristiques de l'individu, de l'environnement social et des processus de décision pour prédire la vitesse et le degré d'acceptation d'une innovation. L'acceptation est d'une part associée à la perception des avantages en termes de compatibilité (peu *vs* très), de complexité (peu *vs* très), d'utilisation (tester *vs* non tester) et d'autre part à l'environnement (décision, dynamique de groupe, acteur du changement). Tous ces éléments agissent dans le but de faciliter ou de propager l'adoption d'une innovation.

Comme pour les modèles précédents, celui-ci n'est pas parfait et certaines réserves ont été formulées. Chau et Tam (1997) ont principalement exprimé des réserves au niveau des caractéristiques de l'innovation, de l'individu et du comportement d'adoption. D'autres réserves renvoient à l'aspect trop général de ce modèle et notamment à la difficulté de considérer toutes les technologies sur le même plan. Comme pour le TAM, la théorie de Rogers a connu des prolongements, par exemple des modifications apportées (notion d'image) par Moore et Benbasat (1991).

3.2.2.4. User information satisfaction theory

Approche encourageante et à fort potentiel

L'approche théorique fondée sur la satisfaction de l'usager[51] (l'utilisateur) d'une technologie est une autre approche possible de l'acceptation des dispositifs technologiques. Cette approche soutient que l'évaluation de la satisfaction lors de l'interaction avec un système sera le déterminant principal de son utilisation. En interagissant, différents facteurs vont donner lieu à des sentiments positifs ou à des sentiments négatifs subjectifs qui à leur tour induiront ou non de l'utilisation. Ce sont ces sentiments et l'expérience qu'en retire le sujet qui seront à l'origine des comportements d'utilisations ultérieurs. Les études de Doll et Torkzadeh (1988) et de DeLone et McLean (1992) sont basées sur cette conception théorique de l'acceptation de la technologique. Pour résumer la théorie de la satisfaction de l'usager, une influence mutuelle de l'action en cours d'exécution (l'usage) et de la satisfaction retirée agit sur l'utilisation de la technologie.

---

[51] En référence à la conceptualisation de la satisfaction de Cyert et March (1963).

Les critiques ont surtout ciblé les déterminants de la satisfaction et l'approche relativement centrée sur le concept de satisfaction dans les comportements d'utilisation. De plus, la satisfaction doit être envisagée comme un déterminant parmi les autres facteurs cités précédemment.

3.2.3. Modèle alternatif de l'acceptation technologique : Symbiose humain-tehnologie-organisation

A l'inverse des modèles présentés précédemment, celui de la symbiose (Brangier, 2002, 2003) ; Brangier et Hammes (2006, 2007)[52] pose la thèse que les technologies ne sont pas extérieures à l'individu mais en sont des prolongements. Dans cette conception, la nature de la relation entre l'homme et la technologie est durable tout en étant mutuellement profitable. Le processus de symbiose fait émerger une compatibilité plus forte entre l'homme et la technologie, cela dans son environnement.

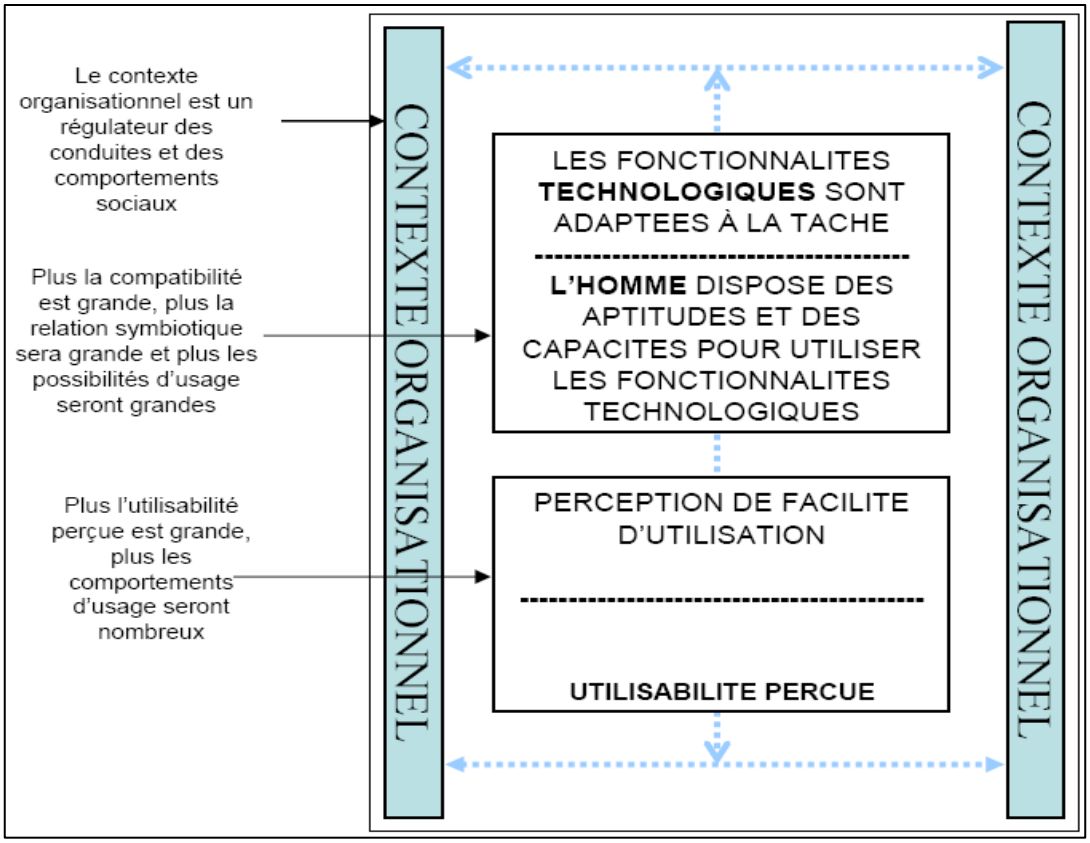
Autre approche radicalement opposée et globale

Dans cette acceptation théorique, l'individu, compte tenu des relations d'interdépendance qu'il entretient avec la technologie, crée des liens plus ou moins forts, plus ou moins nombreux et plus ou moins équilibrés. En conséquence, l'individu façonne son environnement à son image en fonction de ses aptitudes et de ses capacités. Il projette ses attentes et ses besoins dans ce type de technologie et leur attribue ensuite une place privilégiée dans son « monde ». En accordant une réelle place, l'individu côtoie la technologie au quotidien et inversement. Aussi, elle devient habituelle et s'estompe dans son quotidien pour former une unité qui semble difficilement dissociable de l'individu lui-même. Finalement, le couple homme-technologie va former une relation où l'un agit sur l'autre et cela de façon itérative et réflexive.

Le schéma ci-dessous est une représentation des liens réciproques entre l'homme, la technologie et l'organisation. L'efficacité de ce système s'obtient par une plus grande compatibilité entre les fonctions de chaque élément et leurs caractéristiques. La compatibilité fait également référence à un objectif commun et aux intérêts perçus par tous. L'équilibre subtile des ses éléments en est un principe majeur et fondamental qu'il faut rechercher par l'intervention organisationnelle. Tout l'enjeu est alors d'identifier de telles zones permettant la compatibilité et la convergence.

---

[52] Brangier, E. & Hammes, S. (2006) & (2007). Elaboration et validation d'un questionnaire de mesure de l'acceptation de l'information et de la communication basé sur le modèle de la symbiose humain-technologie-organisation.



Sch. 4 : Modèle symbiotique de l'acceptation technologique

L'évolution humaine a été conditionnée à celle de la technologie

Envisager l'homme dans sa dimension technologique est une autre façon de le définir. A ce sujet, il a été aussi décrit sous l'angle « biologique », « génétique », « psychologique » ou « cognitif ». En outre, et depuis l'évolution de l'homme, la technique a toujours côtoyé sa trajectoire et l'a toujours accompagné dans sa destinée. Certes, des ruptures ont précipité son avancée tout en accélérant la dominance de telle ou telle conception de l'homme. Actuellement, sous l'explosion des TIC, centrée la présentation de l'homme sur sa dimension technologique prend tout son sens.

En tout état de cause, l'approche symbiotique est intéressante à plus d'un titre et notamment par rapport :

- Aux relations possibles et renouvelées qu'elle laisse entrevoir entre l'homme et la technologie.
- Aux formes générales et spécifiques que prennent les interactions entre les systèmes techniques et les systèmes humains.
- Aux perspectives de compréhension des conduites humaines et comportements technologiques.
- Aux bénéfices retirés par les systèmes respectifs.

Brangier et Hammes (2006) rappelaient que Licklider (1960) avait perçu en premier la relation homme-technologie sous la forme de symbiose. En effet, cet auteur avait clairement discerné le potentiel de l'ordinateur, soit vu comme une technologie de communication dont les aspects techniques s'effacent pour être adoptés et devenir des concurrents du langage naturel (*vs* langage médiatisé par la technique). Suite à ce précurseur, d'autres auteurs ont poursuivi la réflexion, notamment Bender, De Hann et Bennett (1995), De Rosnay (2000) et Brangier (2002, 2003).

3.2.4. Vers un modèle de l'acceptation de la veille

La mise en œuvre d'un dispositif de veille s'articule aussi par rapport à la perception afférente

L'acceptation d'un système de veille doit intégrer les avancées issues des travaux sur l'acceptation de la technologie. Aussi, nous articulerons les considérations principales précédentes et nous les traduirons afin de les rendre applicables à l'acceptation d'un dispositif de veille. Sur la base des écrits précédents, l'intention d'utiliser un système de veille est tributaire de la perception d'utilité et de la facilité d'utilisation. Ces dernières vont agir conformément aux principes du TAM sur les attitudes et vont ainsi provoquer de la motivation dans l'utilisation du dispositif. La simplicité d'utilisation, qui est une variable testée et validée à plusieurs reprises et dans de nombreux domaines, peut s'avérer être un élément incitant à utilisation des systèmes de veille. Il serait même plus juste de la considérer comme une variable générique qui agit en premier sur la satisfaction puis sur le plaisir qu'en retire l'usager. Au regard du cadre théorique de l'utilisabilité[53], cette notion est essentielle dans l'utilisation. Le niveau d'acceptation augmenterait probablement en ayant recours aux apports de l'ergonomie physique et de l'ergonomie cognitive.

Outre la facilité d'utilisation, un dispositif de veille doit être perçu utile

La perception d'utilité d'un système de veille est l'autre variable majeure sur laquelle il est primordial d'agir. Par nature et par principe, la motivation humaine est étroitement reliée à l'utilité. Elle peut également être suscitée par des avantages de différentes natures mais risque alors de diminuer avec le temps ou la lassitude. Aussi, l'étude de l'activité des usagers et l'analyse de leurs tâches ainsi que leurs participations conduisent nécessairement à rendre le dispositif plus utile et plus compréhensible. L'appropriation technologique au travers de cette façon de faire et des liens tissés s'en trouvera améliorée.

---

[53] Approche qui consiste à évaluer un dispositif selon son efficience, son efficacité et la satisfaction de l'utilisateur et cela dans un environnement spécifique. Plus l'utilisabilité d'un système est grande et plus il permet d'arriver aux buts censés atteindre, dans un rapport moyens/résultats réduit et une satisfaction, voire du plaisir.

D'autres éléments tels que l'évaluation positive de l'utilisation et les émotions correspondantes, la perception de contrôle du système vont jouer un rôle dans l'acceptation. La situation réelle d'utilisation avec ses difficultés intrinsèques (anxiété, niveau d'expérience et de formation, âge, genre) tout comme l'effort déployé ont été repérés comme des contributeurs modérés. En conséquence de quoi, ces facteurs secondaires plus ou moins nombreux concourent à rendre l'acceptabilité de la veille technologique plus grande et plus appropriée, mais vise aussi à augmenter la performance d'utilisation.

Les normes sociales et leurs capacités d'influence des comportements humains ont été présentées comme des agents au service de l'acceptation. Dans une certaine mesure, elles imposent un cadre social de référence et toute personne qui en déroge peut se retrouver dans une situation cognitive inconfortable (dissonance cognitive). Certes, ils ne participent que partiellement mais leurs contributions sont majeures. Aussi, lors de l'introduction d'un dispositif de veille, il peut être judicieux de concevoir et de renforcer un tel contexte social. La référence dans ce domaine reste le domaine de la psychologie de l'engagement[54] puisqu'il a validé les effets au niveau du changement comportemental et cognitif. Autrement dit, la réalisation d'actes en relation avec un dispositif de veille, et dans certaines conditions psychosociales bien précises, peut favoriser des pratiques de veille ultérieures. La vraie question n'est pas tant l'efficacité du procédé mais les questions déontologiques afférentes à de telles pratiques.

Les normes sociales sont d'autres vecteurs de l'acceptation humaine

En somme, dans la démarche de mise en œuvre d'un système de veille technologique, il s'agit de trouver les meilleures modalités afin de renvoyer une image claire et utile du dispositif (au niveau individuel et organisationnel). La concertation, les supports pédagogiques, les assistances à l'utilisateur, les contacts directs et indirects avec un centre de ressources, ou encore les formations sont quelques unes des recommandations essentielles pour atteindre cet objectif. On pourrait reprendre l'idée que l'acceptation d'un système de veille technologique est autant nécessaire que l'environnement de l'entreprise est perturbé. S'assurer de son acceptation, c'est tenir compte des facteurs organisationnels mais aussi des facteurs technologiques et humains. En outre, le modèle de la symbiose est celui qui correspond le plus à cette vision de l'acceptation.

---

[54] Courant de pensée démocratisé en France par les travaux Beauvois et Joule. Ils développent une conception des motivations du comportement humain basée sur la réduction de l'inconfort psychologique dans lequel l'individu est placé par différentes techniques.

3.2.5. Synthèse intermédiaire

Cette partie a traité des facteurs qui facilitent l'acceptation d'une technologie auprès d'utilisateurs variés et selon différents modèles théoriques tels que le TAM, le TAM révisé, TPB décomposé, DI ou le modèle de la symbiose. Les facteurs identifiés sont principalement socio-cognitifs dans la mesure où il s'agit de la perception d'utilité, de la perception de facilité d'utilisation, de l'évaluation subjective et de l'influence sociale. De plus, les travaux exposés indiquent que l'acceptation d'une technologie ainsi que sa facilité d'adoption peuvent également s'envisager au travers des attitudes et des intentions comportementales. Ceux-ci ont également insisté sur la complexité du domaine et sur la nécessité d'adopter des modèles explicatifs multidimensionnels et de les combiner (Lee, Kim, Rhee & Trimi, 2006). Kukafka, Johnson, Linfante et al. (2003) conseillent principalement de ne pas se focaliser sur les modèles dominants et uniques.

Cohérence entre les nombreuses études et les différentes facettes d'un système de veille

L'hétérogénéité des travaux relatés sur l'acceptation technologique est intéressante tant le dispositif de veille est formé par des aspects similaires mis en avant par ces études. En effet, un système de veille est autant un site Internet qu'un site Intranet, un système d'informations local qu'un système à distance, un logiciel d'analyse textuelle ou de mémorisation, et enfin un système de sécurité informatique (protection des données sensibles de l'entreprise). En cela, les études consultées éclairent directement ou indirectement la problématique liée à l'acceptation des dispositifs de veille. De plus, cet ensemble épars incite à rechercher des facteurs primaires complémentaires et des variables modératrices supplémentaires. Le nombre élevé de publications dans ce domaine est révélateur :

- Des résistances humaines face à la mise en place de dispositif technique et des carences des modèles explicatifs en vigueur.
- De la complexité des facteurs déterminant l'acceptation technologique ainsi que de la nécessité d'élargir les modèles à des variables en relation avec les processus d'influence et l'ergonomie.
- Des enjeux humains et économiques considérables tant les TIC sont présents dans notre quotidien professionnel et privé.
- Des insuffisances et de la sous utilisation des systèmes à forte technologie ainsi que des impacts sur la performance.

La validité et le pouvoir de prédiction des modèles de l'acceptation technologique ne sont que partiels et demandent à évoluer vers des approches intégrant plus de facteurs. Ce point est en accord avec notre démarche générale de l'intervention sur l'acceptation d'un dispositif. Nous prenons en considération, en effet, dans l'approche théorique et dans la démarche opérationnelle, l'utilisabilité, l'ergonomie et l'influence sociale. Les groupes d'usagers sur lesquels les résultats sont produits ont besoin d'être élargis à des groupes moins spécifiques afin d'augmenter le réel pouvoir de prédiction de l'acceptation d'une technologie. En effet, l'utilisabilité d'un dispositif se mesure également avec la capacité qu'a une population non spécifique d'utiliser facilement le système. La simplicité et la facilité d'utilisation, implémentées dans la logique de conception[55] contribuent à cet impératif. Vis-à-vis du concept d'acceptation technologique, il serait pertinent de distinguer ce qui relève de la validité organisationnelle et de la validité individuelle. L'une et l'autre des logiques peuvent être compatibles, convergentes et additionnelles dans le but de susciter des synergies dans l'acceptation. Cependant, des logiques opposées conduisent aisément à accentuer la problématique de l'utilisation des systèmes technologiques.

Actuellement, les recherches tentent d'affiner les éléments de la satisfaction et des comportements de poursuite de l'utilisation d'une technologique et ceux qui incitent à la réutilisation. La motivation des usagers reste une piste privilégiée à fort potentiel explicatif et reste un facteur important pour améliorer les taux de prédiction de l'acception technologique. D'autres ouvrent le champ des recherches entre acceptation technologique et performation organisationnelle. Dans ce sens, l'étude de Arning et Ziefle (2006) a exploré les liens entre performance et variables socio-cognitives de l'acceptation technologique. Outre que l'étude cherchait à répondre à la question centrale des facteurs à l'origine des différents niveaux d'acceptation de la technologie et des différentes réactions face à la technologie. Ces auteurs considèrent du reste que les travaux précédents n'étaient suffisamment explicites sur les variables du succès de l'utilisation des systèmes technologiques (performance). Les déterminants basiques de l'utilisation (TAM) et les variables modératrices (confiance subjective, connaissance de l'ordinateur, l'âge, le genre) sont prises en compte pour mesurer la relation entre l'acceptation technologique et la performance d'utilisation.

Besoin d'orienter les travaux vers la performance organisationnelle

[55] Dès le départ de conception, la question de sa facilité d'utilisation doit figurer en tête du cahier des charges et être transverse à toutes les étapes du processus.

Grâce aux données provenant d'un ordinateur simulant un dispositif PDA, leurs résultats mettent en exergue des associations significatives entre la performance et les déterminants basiques du TAM (perception d'utilité et perception de facilité d'utilisation), mais également avec la connaissance de l'ordinateur et la confiance en soi (rôle mineur).

Pour conclure, les facteurs de l'acceptation identifiés et validés par les recherches sont indispensables mais encore insuffisants pour prédire totalement l'utilisation d'une technologie ou d'un dispositif. Les productions de ce domaine de recherche sont nombreuses et répondent à des réels enjeux (économiques, organisationnels, humains). Une autre perspective, complémentaire et avec de forts potentiels, explore les corrélations entre l'agilité organisationnelle et l'acceptation de dispositifs techniques. Lorsque les liens seront établis, il est probable que les acteurs de la relation homme-technologie-organisation seront davantage convoqués pour investiguer ce champ prometteur. Son optimisation en constituera l'un de ses principaux objectifs. Jusqu'à présent, les travaux visaient plutôt la « *performance humaine* » par l'acceptation de la technologie. Maintenant, le « *curseur* » est déplacé sur la prise en compte de la performance organisationnelle en liaison avec les caractéristiques des TIC et leurs conceptions. Il est également indispensable de compléter ces approches théoriques et appliquées en ajoutant de nouvelles dimensions telles que l'ergonomie ou la psychologie de l'engagement aux modèles existants. La première doit continuer à proposer des aménagements de surface et de conception adaptés au fonctionnement humain. La seconde doit insister sur l'effet des variables psychosociales d'engagement dans l'utilisation d'une technologie donnée.

Pertinence des apports de l'ergonomie et de la psychologie de l'engagement à ce champ théorique

A présent, nous voyons comment on engage un individu à utiliser un système à un effet direct sur l'utilisation du dit système. Il s'agit de la présentation de la conduite du changement et plus particulièrement, des interventions organisationnelles utilisées pour accroître l'usage des systèmes de veille technologique.

3.3. L'INTERVENTION EN ORGANISATION

Cette sous-partie articule les aspects importants du concept d'intervention. Étant central dans cette recherche et fondamental dans sa pratique, il fait ici l'objet d'un approfondissement particulier pour être adapté à la veille technologique.

3.3.1. Définition

Dans le langage courant, la notion d'intervention désignera tour à tour la prise de parole publique, la pratique de professionnel ou même une démarche, un dispositif, un processus. Dans le champ scientifique, la notion renvoie surtout à l'ensemble des activités développées à partir du milieu des années 1950 par des praticiens en sciences sociales et humaines. Les activités visaient l'application de méthodes pour produire du changement dans différents champs social (éducation, institution). Fablet (2003) remarque dans les années 1960-1970 que les expressions désignant un type d'intervention se sont multipliées[56] pour deux raisons. La première avait pour but de préciser la discipline sous-jacente ou de référence. Quant à la seconde, elle cherchait à mettre en avant l'orientation théorique (socioanalyse, socio-pédagogique). Aussi, les différents sens relevés par Girard (1995) ou Nélisse (1997) laissaient entendre que cette notion désignait tantôt le champ dans lequel l'intervention était réalisée, tantôt une pratique professionnelle voire un type de professionnel. En outre, les termes utilisés et le courant de pensée s'inscrivaient dans une visée revendicatrice.

Girard (1995) parle de « prolifération des interventions » alors que Sévigny (1977) évoque la « multiplicité des intervenants »

Le statut de l'intervention[57] n'existe pas vraiment et est loin d'être clairement défini selon Fablet (2003). De manière ironique, « *son statut brille même par son absence manifeste et continue* ». A ce sujet, on peut lire que les pratiques d'intervention souffrent de leurs caractéristiques polymorphes, c'est-à-dire que plusieurs écoles, diplômes et disciplines se partagent le marché du conseil et de l'intervention. Chacun et chacune se démarquent de l'autre en proposant une méthodologie spécifique ou en évoquant une filiation différente. Le manque de lisibilité de son statut reste fortement lié à la pratique elle-même (qui n'est pas clairement définie) et à l'impossibilité de la circonscrire à une profession (Nélisse, 1997). Cet état de fait se retrouve au niveau de l'usage du concept dans le langage courant. Ainsi, on peut observer que ce terme est utilisé pour désigner une catégorie générique qui regroupe diverses démarches et pratiques professionnelles. On remarque aussi que dans l'usage courant, ce terme est très souvent accompagné d'un adjectif. De fait, le couple de mots qu'il formera va préciser le sens attribué à l'intervention. Quelques exemples illustrent les significations différentes en accolant un adjectif :

L'intervention n'a pas de statut réel

---

[56] Friedberg (1993) a dénoncé la multiplication des « tiers intervenants » et a souligné l'aspect normalisateur et censeur. La multiplication porte sur le **nombre** mais aussi sur l'investissement dans les divers espaces sociaux.

[57] Parle aussi de consultation.

↳ Dans le champ médical, l'intervention thérapeutique se portera principalement sur l'individu, ses comportements et ses cognitions.

↳ Dans le champ du social, l'intervention comme médiation accompagnera la personne dans la découverte d'une « *réponse qui n'existe pas a priori* » (Freynet, 2000).

↳ L'intervention conseil, dans le champ professionnel, a pour but d'aider les acteurs de l'organisation dans l'identification des rouages grippés et dans l'élaboration de solutions.

En accord avec Dubost (1987), il est judicieux et pertinent de faire la distinction des interventions vis-à-vis du domaine auquel elle est appliquée (industriel, sanitaire, social). Se faisant, l'univers des représentations structure la pratique professionnelle d'intervention tout en la distinguant des autres domaines voisins. La lisibilité de l'approche est augmentée tout en indiquant sa portée et son poids vis-à-vis d'autres approches concurrentes.

Bref historique

Les pionniers de la pratique d'intervention en France ont pris appui sur les chercheurs et sur les spécialistes outre-Atlantique comme Lewin, Mayo, Rogers. On retrouve dans des écrits sur les interventions que c'est en 1960, autour de Jacques et Bockstaelle, que cette pratique semble avoir émergée en France. Par la suite, l'intervention se spécialise et se différencie en fonction des courants de pensée, des écoles et des disciples. Beaucoup d'entre eux, comme Touraine, Crozier, Ardoino, Pagès, Duboit, Levy, Enriquez développent leur propre méthodologie d'intervention. Certaines d'entre elles ont même vu le jour qu'en réaction à une méthode d'intervention jugée non valide. Historiquement[58], on peut dire que le mouvement de la psychosociologie française, qui a largement concouru à diffuser la pratique professionnelle de l'intervention, a été influencé par Carl Rogers. Son modèle d'intervention envisage le changement individuel, groupal ou organisationnel par la non-directivité. Celle-ci est l'attitude qui consiste à suggérer à quelqu'un des pistes et des éléments de réponse sans jamais les imposer. Le thérapeute aide le patient à découvrir les solutions pour mieux les accepter et les appliquer. Ce postulat est même à l'origine de la communication et des relations sociales dans le management.

Evolution dans le temps des attentes et objectifs assignés à l'intervention

Pour comprendre davantage l'évolution du concept dans le temps, le tableau ci-dessous renseigne sur quelques formes d'intervention dans les organisations en fonction du courant de recherche considéré. Cette grille de lecture montre qu'on passe d'une considération principalement axée sur le rendement, avec comme unité l'individu, à une considération où le rendement n'est pas une finalité en soi mais un aboutissement, avec pour unité le groupe. On peut également relever une certaine hétérogénéité des orientations, des conceptions ou des démarches d'intervention.

[58] D'après Tourette-Turgis (1996).

	Objet de l'intervention	Conception de l'intervention	Objectifs attendus de l'intervention	Représentants clés
Taylorisme - Ecole classique du management	L'intervention porte principalement sur l'opérateur et la tâche élémentaire qu'on a imaginé pour lui.	L'intervention est fondée sur l'analyse scientifique du travail et de l'organisation.	L'action vise l'adaptation de l'homme à l'organisation et à la tâche, précisément élaborée. L'objectif est d'optimiser le rendement.	F.W. Taylor H. Ford H. Fayol M. Weber
Relations Humaines - Ecole des relations humaines	L'intervention est orientée vers la prise en compte de l'individu, de ses motivations et des relations au groupe.	L'intervention s'appuie sur les motivations intrinsèques de l'individu et du contexte social dans lequel il travaille.	L'action vise la prise en compte du collectif et de l'individu en son sein L'objectif est d'obtenir une synergie et que celle-ci alimente la productivité.	E. Mayo A. H. Maslow K. Lewin R. Likert D. McGregor C. Argyris F. Herzberg
Human Engineering	L'intervention est pensée par rapport à la relation homme-machine.	L'intervention se fonde sur les connaissances expérimentales du fonctionnement mécaniste de l'homme (la vision, la perception moteur, *etc.*).	L'intervention cherche à transposer à la relation homme-machine les résultats des recherches en psychologie expérimentale, dans l'idée d'améliorer les fonctions primaires de l'homme et de concourir à la performance au travail.	A. Chapanis D. Woodson E.J. McCormink P. Fitts Broadbent H.P. Van Cott R.G. Kinkade
Socio-technique	L'intervention porte sur le système composé de la partie technique, humaine et sociale.	L'intervention se fonde sur le compromis de l'ajustement réciproque des contraintes techniques, sociales et humaines.	L'intervention tente d'optimiser les résultats par la considération simultanée de la dimension technique, sociale et humaine d'un même système.	F. Emery E. Trist W. G. Bennis R. Beckhard M. Liu
Culture organisationnelle	L'intervention est conçue par rapport aux valeurs et aux pratiques en vigueur dans l'entreprise.	L'intervention se traduit par le souhait de fédérer les individus qui composent l'entreprise autour d'un projet intégrant l'image, les valeurs et les engagements de l'entreprise.	L'intervention mobilise autour du projet d'entreprise. L'objectif est d'améliorer le rendement général par la participation de tous les membres de l'entreprise.	R. Pascale A. Athos T. J. Peters R. H. Waterman G. Hofstede

Tab. 2 : Formes d'intervention en fonction du courant de recherche

Une recherche dans la littérature a permis de recenser un nombre exhaustif de définitions. Celles-ci sont indispensables pour une bonne compréhension du concept d'intervention et mesurer ses implications. De plus, un résumé de la sémantique souligne les trois caractéristiques de l'intervention.

	DEFINITION
Fablet (2003)	L'intervention socio-éducative désigne l'ensemble des actions réalisées par une multiplicité de professionnels qui interviennent auprès des familles de façon complémentaire par rapport à l'éducation intra-familiale ou en cas difficultés éducatives afin d'aider et soutenir le milieu familial dans ses fonctions éducatives, voire parfois à les suppléer.
Le Duc (2000)	Cette forme d'intervention cherche, par des méthodes participatives, à améliorer la situation des demandeurs ou de ceux qui acceptent d'être aidés. Le changement porte souvent sur l'environnement de la personne. A la différence des autres, l'intervention sociale est mandatée par une institution légitime. Cette forme d'intervention s'appuie sur des valeurs fondatrices comme le respect de chaque personne, acteur de son changement. La démarche est volontaire et interactive.
Pourtois et Desmet (1998)	L'intervention éducative est l'ensemble des actions finalisées par les personnes mandatées, motivées et légitimées en vue de poursuivre dans un contexte institutionnellement spécifique…
Herreros(1996)	La sociologie d'intervention est l'exercice qui conduit le sociologue à se positionner, sur sollicitation, au cœur d'une situation, entre et parmi les acteurs qui la composent, afin de remplir une mission.
Richard et Bedr (1990)	L'intervention concerne des personnes et des groupes dans le cadre d'une action organisée, collective. Celle-ci passe par la construction d'un modèle dynamique. Les éléments du système sont en interaction et s'influencent mutuellement.
Bercovitz (1987)	Une personne, ou une équipe, supposée compétente, est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire.
Ardoino (1974)	L'intervention est une démarche plus ou moins systématique effectuée, à titre onéreux, par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif (groupe, organisation ou institution) pour continuer à libérer ou susciter des forces jusque là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité.

Tab. 3 : Définitions de l'intervention générale

Malgré l'impossibilité d'arriver à une définition de l'intervention unanime, l'exploitation de cet ensemble de définitions autorise quelques caractéristiques communes et générales :

- La première caractéristique évoque une démarche concrète en action et en mouvement : « action, action organisée, action finalisée, remplir une mission, démarche volontaire et participative ».

↳ La deuxième caractéristique est celle d'apporter une réponse à une demande ou à un besoin : « répondre à une difficulté, améliorer une situation, sur sollicitation, mandaté » sont représentatifs de la finalité de l'intervention.

↳ Quant à la troisième caractéristique, elle fait référence au soutien apporté parle l'intervention : « soutenir, suppléer, libérer, améliorer ».

Une définition consensuelle et unique n'est pas réaliste

Plus que d'établir notre propre définition, nous avançons que celle-ci nécessite la présence de certains éléments. Aussi, une intervention doit au moins se référer à des actions orientées et organisées mais également répondre à une demande ou à des attentes formulées. Il est important que celle-ci s'inscrive dans un champ conceptuel et offre une assistance à l'individu, au groupe ou à l'organisation.

En conclusion, la réalité de la pratique d'intervention est nécessairement complexe. Elle est souvent spécifique aux écoles de pensée, aux modèles théoriques, aux intervenants ou aux professions pour évincer sa **nature polymorphe**. De plus, son champ d'applications ne pourra jamais être rattaché à une discipline exclusive.

3.3.2. Les composantes de l'intervention

L'intervention commence à partir du moment où une ébauche de contrat voit le jour ou, selon Rouchy (1987), dès qu'il y a négociation. Celle-ci a lieu dès les premiers instants ou dès premiers contacts, qu'ils soient téléphoniques, formalisés par écrit ou sous forme de conversation informelle. Avoir recours à un contrat permet de poser un cadre clair, et de consigner les différentes positions (intervenant et entreprise) ainsi que les modalités de réalisation. Conventionnellement, l'intervention se déroule en trois : observation/diagnostic, action/changement, communication/restitution des résultats. Pour chacune d'entre elles, des actions précises doivent être accomplies. Ainsi, d'action en action et de phase en phase, le processus d'intervention se déploie. En d'autres termes, et en s'appuyant sur Louche (2001), l'intervention est l'articulation de l'étude de l'organisation avec la mise en œuvre du programme de changement ainsi qu'une restitution des résultats à toutes les personnes concernées.

La notion d'intervention fait souvent référence à trois composantes principales : l'intervenant, les personnes concernées par le changement et le contexte dans lequel se déroule l'intervention. Voyons à présent, ces éléments et comment ils éclairent la notion d'intervention.

3.3.2.1. L'intervenant

Dans la pratique, l'intervenant va agir sur les conditions de réalisation, c'est-à-dire, sur le contexte social, la formation ou l'aménageant du système socio-technique. Il espère que ces modifications vont entraîner chez l'individu une autre posture ou une autre attitude professionnelle. Dans le processus de consultation organisationnelle, l'intervenant pose un diagnostic basé sur des éléments objectifs et subjectifs. Son travail d'expert de l'organisation consiste à enquêter sur diverses dimensions, tant techniques, qu'organisationnelles, qu'humaines. Donc, l'intervenant réalise soit un diagnostic, soit une analyse descriptive, soit des observations sur le système dans le but d'avoir un nouvel éclairage de la situation (Dubost, 1987).

Une fois le regard extérieur de l'expert établi, l'intervenant s'attachera à coordonner et à animer les actions de changement. On parle alors de stratégie, de scénario et de programme de changement. Pour faciliter cette première phase de son travail, l'intervenant peut revêtir un autre rôle, en parallèle avec les autres d'ailleurs. Selon Louche (2001), le rôle du consultant psychosociologue est bien celui d'un « facilitateur ». Ainsi, il peut autant entraîner autrui qu'accompagner ou freiner quelqu'un dans ses démarches.

Composé obligatoirement avec les sujets du changement

Pour conduire le changement, l'intervenant doit repérer les « *individus relais* », lesquels seront les vrais promoteurs du changement interne (Ripon, 1996). Dans cette pratique, s'appuyer et faire partie du collectif est indispensable. Aussi, Bedr, Doppler, Richard et Thon (1996) précisent que l'intervenant n'est pas extérieur au système organisationnel dans lequel il intervient. Pour que son action apporte, il n'a d'autre choix que de compter sur le collectif. Donc, toute démarche qui associe les salariés à la stratégie d'entreprise est un facteur de mobilisation selon Cochoy, Garel et De Terssac (1998).

Pour faire ce travail de consultation avec authenticité, il ne peut cacher longtemps ses émotions et ses ressentis. Une certaine angoisse existe avant, pendant et mais aussi après l'intervention, elle est à considérer comme normale. A ce sujet, Davezies (1994) pense qu'il n'y a pas d'intervention sérieuse sans angoisse pour l'intervenant, à cause d'un fort engagement des valeurs et de l'identité de l'intervenant. Tout intervenant se heurte à une « *sociologie spontanée de l'intervention* ». Ce sont en quelques sortes les affects qui se manifestent sous différentes formes : méfiance, angoisse, interrogation ou intérêt selon Perrenoud (1988).

Dans un contexte d'interaction, l'intervention est souvent l'occasion d'éprouver d'authentiques sentiments tout en confrontant deux systèmes de représentations (celui de l'entreprise et celui de l'intervenant).

3.3.2.2. Aspect intrusif de l'intervenant

Daniellou et Martin (2002) rappellent que dans une intervention il est question d'hommes et de femmes réels ayant une histoire et des trajectoires singulières. Perrenoud (1988) a clairement caractérisé le mode d'intervention de l'intervenant : l'intrusion serait son mode privilégié d'intervention dans les différentes entités. L'intervenant est même un acteur d'un « genre particulier ».

Il n'en est d'ailleurs pas membre régulier et serait un « étranger de passage ». Du point de vue de ceux qui subissent les effets, il est soupçonné de légèreté dans la mesure où il n'a aucun avenir dans les « groupes visités ». Sous quelque forme que ce soit, l'intervention est une intrusion dans la vie des personnes concernées et tout intervenant doit en être conscient (Pourtois & Desmet, 1998). En un sens, s'intéresser à ceux sur qui porte le changement, c'est s'intéresser à leur subjectivité. Celle-ci est même indispensable pour tout programme d'implication, comme le disent Pourtois et Desmet (1998). Aussi, toute démarche d'intervention et de changement cherchent implicitement ou explicitement à impliquer et à engager des individus. Tenir compte de cette subjectivité, c'est considérer que les individus ne sont pas passifs et vides, voire des « *machines sans affects* » Bourdon (1986).

L'intervention s'inscrit forcément dans une forme d'engagement

3.3.2.3. Le climat socio-organisationnel

Le contexte dans lequel a lieu l'intervention est déterminant pour la réussite de l'intervention. En effet, les relations sociales, l'histoire de l'entreprise et la personnalité du dirigeant agissent sur le climat. Régulièrement, on entend dire « *qu'il n'est pas prêt, qu'il n'est pas mature ou préparé* ». En effet, dans de nombreuses études où l'intervention s'est déroulée avec succès, le contexte était propice ou très favorable. Les travaux dans le domaine des études interculturelles ont bien compris et démontré que certains pays étaient davantage enclin aux changements que d'autres. Des pistes très générales et spécifiques ont été avancées pour expliquer les attitudes en faveur du changement.

3.3.2.4. Objectif de l'intervention

L'intervention est guidée par le but recherché. Il peut soit s'agir de faciliter les transformations sociales, soit de développer des connaissances (théoriques et pragmatiques). L'une peut prendre le dessus sur l'autre et inversement. Comme l'écrit Louche (2001, p.61), l'objectif de l'intervention est de « *mettre en place des systèmes participatifs, de développer la coopération dans les groupes de travail, de favoriser les communications, la confiance* ». Selon Mendel et Prades (2002), l'intervention prend part à l'**action en cours**[59] et s'initie alors dans la vie organisationnelle. Son intention est clairement affichée dans le sens où elle tente d'influencer concrètement le cours des choses. L'intervention cherche finalement à modifier la trajectoire de l'entreprise. Pour Dubost (1987), l'intervention porte sur les groupes, les organisations et les institutions afin que de nouvelles configurations voient le jour. Enfin, l'intervention ne peut se concevoir « sans finalité » (Guay, 1991). Elle est soit orientée soit vers le gain de production, soit vers l'amélioration d'un processus, soit vers une aide (humaine, sociale, médicale, psychologique). La forme d'intervention qui sous-tend notre conception théorique et pratique est celle qui conjugue autant les préoccupations organisationnelles, humaines que techniques. Le modèle de la symbiose évoqué avant peut être le cadre de référence pour déployer cette forme d'intervention et répondre aux attentes diverses.

Cumul des effets et analyse de leur efficacité

[59]Aujourd'hui, on parlerait plus de cours de l'action

3.3.2.5. La demande

Il faut partir de la demande manifeste pour aboutir à la demande latente Meignant (1972)

Intervenir ou amorcer une démarche d'intervention suppose « une demande » au préalable. L'analyse de la demande est l'une des phases les plus importantes selon les principes théoriques. Elle est même très souvent évoquée dans les ouvrages qui traitent de la méthodologie d'intervention et de sa pratique. Plus encore, elle serait selon Fablet (2003), un « *travail d'élucidation* ». En cela, elle demande une analyse, une interprétation et une explicitation. Pour reprendre le *vocable* de Guérin (1973), l'intervention cherche à « *élucider* » le sens de la demande et à en comprendre la construction. Autrement dit, l'analyse de la demande cherche à cerner les éléments en lien avec le contexte de l'entreprise et les acteurs, et tente de percevoir les vrais éléments qui motivent la demande d'intervention.

On pourrait affirmer comme Ripon (1996), qu'au départ de toute intervention, il y a une demande plus ou moins formulée, plus ou moins présentée [60]. A l'intervenant de s'appuyer sur cette demande et d'en chercher les ressorts.

3.3.2.6. Elaboration de la problématique

Lors de l'intervention, quelques questions peuvent aider à cerner la demande adressée à l'intervenant. Ces questions, dont deux exemples sont présentés ci-dessous, concourent à circonscrire plus précisément la problématique. Selon Dubost (1997), ce questionnement [61] s'effectue automatiquement pendant les premiers instants de l'intervention, alors que Perrez (1980, p.127) préconise d'utiliser les cinq questions fondamentales suivantes :

- Est-ce que les objectifs sont explicitement énoncés et définis au départ de l'intervention ?
- Par qui ?
- Quels sont les concepts qui permettront d'apprécier le changement ?
- A qui appartient le pouvoir de décider et d'opérer les choix au cours de l'intervention ?
- Quelles sont les bases théoriques de l'intervention ?

Deux formes plus spécifiques de l'intervention vont être présentées dans la mesure où elles sont mobilisées lors de la phase écologique et de validation de nos hypothèses sur l'efficacité des démarches de production du changement.

---

[60] Par rapport à des demandes d'entreprises, souvent floues ou latentes, l'enquête sur le thème du conseil aux PME-PMI de Belet (1993) en est une bonne illustration. Verne et Noye (1991) notent qu'une confusion est patente entre le dirigeant et l'intervenant. En effet, il subsiste souvent une différence de vue et nécessite son éclaircissement.

[61] Qui demande ? A quel sujet ? A quel propos ? Qui demande quoi ? Quel est le problème qui est derrière la demande ? Quelle image ont-ils de moi ? Quelle action ? Qui demande (lui, autre) ? Pourquoi moi plutôt qu'un autre ?

3.3.3. L'intervention analytique ou expertale[62]

L'intervention étant notre support pour la partie opérationnelle de cette recherche, nous avons jugé pertinent de faire la synthèse ci-après.

L'intervention suit toutes les étapes et est relativement longue

L'intervention analytique prend appui sur toutes les étapes classiques d'une démarche de consultation organisationnelle. La première phase est l'étude de la demande explicite et implicite mais également son analyse. La demande sera plus ou moins formulée, formalisée et concernera tous les aspects de l'entreprise. Cependant, elle se rapportera dans bien des cas directement ou indirectement à la problématique du facteur humain dans l'organisation. Cette position n'est pas anodine dans la mesure où, implicitement, le facteur humain est prétendu « coupable ». C'est méconnaître son travail, son investissement personnel et son poids dans le bon fonctionnement organisationnel. Pour nous, il représente un véritable partenaire dans l'amélioration, et est perçu comme un facteur parmi d'autres éléments de la situation problématique. La phase suivante doit concourir au recueil d'information (données) en lien direct et indirect avec le problème à résoudre. Les outils et les méthodes ouvrent la possibilité de collecter diverses données de nature qualitative mais aussi quantitative :

- Verbalisation provoquée, différée, spontanée ; entretien individuel ou en groupe.
- Questionnaire, observation écologique, armée.
- Analyse de documents, de l'activité, des communications (formelle et informelle).

Cette phase est constituée essentiellement de l'étude, de l'analyse et de l'interprétation des traces objectives de l'activité, puis de l'intégration d'éléments subjectifs. Le recueil de données demande beaucoup d'énergie et de temps à l'intervenant, comme aux membres de l'entreprise. Les données brutes sont alors interprétées en fonction des « *filtres théoriques* [63] » et des orientations méthodologiques des intervenants. Selon l'angle de travail (social, ergonomique, systémique), un plan d'actions sera rédigé et comportera des recommandations en rapport avec la communication interne, l'organisation formelle et la formation. Un temps relativement court, voire absent, est consacré à l'évaluation de l'intervention.

---

[62] Locution empruntée à Bardin Axelle (2008) - Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action.

[63] En fonction du positionnement idéologique : école de pensée, courant théorique, orientation sociale

Généralement, l'évaluation n'est pas constitutive et systématique de ce type de conception de l'intervention. Même si cette tendance commence à être corrigée dans le bon sens, il est déstabilisant de constater que la partie évaluation n'est que rarement abordée. En fait, dans de nombreux cas, seule la satisfaction des individus sert à justifier le bon déroulement et son efficacité. Certes, considérer l'intervention en référence à ces deux paramètres est nécessaire mais, cela est loin d'être suffisant. La question fondamentale, en filigrane de notre recherche, est celle **des résultats et non des moyens**.

Pour résumer, cette forme d'intervention ne fait pas l'économie de certaines étapes et c'est principalement ce qui la distingue de l'intervention suivante.

3.3.4. L'intervention pragmatique ou constructiviste[64]

L'intervention est pragmatique et courte

L'intervention, dite constructiviste se déroule en 3 temps et selon le même schéma procédural. Le premier temps de la consultation cherche à cibler correctement le problème auquel une réponse spécifique doit être apportée. La problématique peut d'ailleurs être de diverses natures. Ainsi, elle peut porter sur l'implication, les accidents du travail, les conditions de travail, l'ergonomie d'un système ou sur l'organisation proprement dite. A ce niveau de l'intervention, la priorité est de cerner les éléments pertinents et déterminants de la situation qu'il faut faire évoluer. En d'autres termes, le questionnement porte sur le « comment procédé », sur le « quoi agir » et pour « quel résultat ». Pour arriver à des réponses pertinentes et efficientes, il est indispensable de prendre en compte les aspects socio-psychologiques de la situation (acteurs, motivations, cultures d'entreprise, travail réel, *etc*.).

Une fois la problématique précisée, une veille informationnelle (documentaire) doit nécessairement aboutir à des publications scientifiques qui traitent de la conceptualisation et de la théorisation du sujet de l'intervention. Des informations complémentaires hautement pragmatiques *(in situ)* éclairent les aspects concrets de l'intervention envisagée. En somme, ce travail permet d'identifier les variables pertinentes qui sont en jeu dans la problématique, de formaliser des hypothèses générales et opérationnelles sur le réel, tout en formulant des prévisions quant aux résultats attendus. Sur ce dernier point, l'intervention constructiviste pense le système d'évaluation dès les premiers temps et l'intègre à sa démarche.

---

[64] Locution empruntée à Bardin Axelle (2008) - Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action.

De ce fait, le système d'évaluation est rigoureusement bien adapté, pertinent et offre la possibilité de statuer sur l'efficacité de l'approche vis-à-vis de modalités précises. Envisagée ainsi, l'intervention s'engage sur les résultats, ce qui reste l'une des différences majeure avec l'intervention analytique. L'évaluation ne repose plus sur des modalités générales ou conventionnelles (questionnaire de satisfaction par exemple) mais sur de réels changements objectivables.

Tester différentes manières de produire du changement

Le deuxième temps est celui de l'intervention propre dite. Cette phase très concrète va immerger l'intervenant au cœur même de la situation qu'il faut changer. Diverses procédures vont être déterminées et permettre l'expérimentation. Bien que les procédures permettent de tester rapidement les variables qu'on considère pertinentes dans le changement, et d'avoir des indications sur les changements produits. Dès lors, l'évaluation peut s'envisager et donner lieu aux interprétations des résultats. Le document de synthèse va intégrer deux types d'analyse et de conclusion :

- Les résultats sont conformes à ce qui a été négocié et déterminé avec l'entreprise, auquel cas l'intervenant enclenche la procédure de clôture et prend congé.
- Les résultats s'éloignent des engagements, auquel cas il faut réinjecter le retour d'expérience et recadrer l'intervention. En fonction de ce qui n'a pas fonctionné vis-à-vis des prévisions, une stratégie d'ajustement doit reconsidérer le poids des variables. Ainsi, cette conceptualisation de la démarche d'intervention devient cyclique, et permet à terme d'arriver à des résultats pertinents et partagés.

Etant donné que dans sa forme opérationnelle, l'intervention vise le changement, nous proposons d'évoquer cet autre concept majeur de notre recherche. Effectivement, il nous renseigne sur les variables qui interviennent de manières prépondérantes et systématiques dans le processus de changement. La mise en place d'un système de veille dans une organisation est une situation de changement, et donc, nécessite de tenir compte des variables qui participent à son succès et/ou à son développement.

3.4. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Cette sous-partie explore quelques caractéristiques du concept de changement. En effet, celui-ci est en filigrane des interventions que nous avons opérées, et à ce titre il est utile de donner des éléments le caractérisant. Nous traiterons alors du changement dans les organisations et de sa conduite. Ensuite, nous articulerons les variables du changement comme le climat et les aspects communicationnels. Nous terminerons cette sous-partie par les aspects psychologiques et la notion de résistance au changement.

Au sens premier, le changement peut être considéré comme la différence entre une situation stabilisée et celle-ci après des actions ayant pour but de la modifier. En cela, le changement que nous discutons se rapporte à une démarche volontariste, structurée, outillée et engagée. Nous ne traitons pas du changement de type passif mais d'actions qui visant la modification d'une situation donnée. A ce sujet, Miller, Greenwood et Hinings (1999) évoquent la « rupture » avec une situation précédente clairement établie. D'autres auteurs comme Brénot et Tuvée (1996) mentionnent que le changement va redéfinir l'équilibre entre les principales composantes d'une situation (avant et après le changement).

Le changement s'apparente à une technologie très sophistiquée

Sur le thème du changement, il est souvent fait référence à des qualificatifs qui mettent en avant la dextérité de ceux qui sont chargés de le conduire. Ainsi, des termes comme « manœuvre ; pilotage ; conduite du changement » signifient que la démarche se déroule dans le temps et par succession d'étapes. D'autres expressions vont souligner la difficulté de la démarche : « difficilement manœuvrable ; résistances au changement ; art de la conduite ». En référence à un art, ce dernier point désigne « une habileté » dans les moyens utilisés et dans les solutions mises en œuvre pour obtenir un résultat d'après le dictionnaire Larousse. On peut également noter que certains termes renvoient à des aptitudes cognitives dans la pratique du changement. En effet, « intelligence ; stratégie ; gestion » sont utilisés dans le but d'accentuer la dimension stratégique et subtile dans le changement.

3.4.1. Le changement dans les organisations

Selon Brénot et Tuvée (1996), « *créer un changement, c'est agir sur la culture, les modes de relations fonctionnelles, hiérarchiques et informelles entre des acteurs* ». D'autres auteurs comme Fabi et al. (1999) parlent plutôt de « *transformation organisationnelle »* afin d'évoquer le changement. Ces auteurs définissent le changement en relation avec « *certains aspects clés d'un système organisationnel* ».

Ces aspects peuvent être la stratégie, la structure, les ressources humaines, la culture, la technologie, la répartition du pouvoir ou le contrôle des salariés. La finalité de la transformation organisationnelle (T.O.) est plus précise que celle du concept de changement. En effet, elle est orientée vers des objectifs de performance de l'organisation tout en conciliant les aspects humains et sociaux. Dans une autre perspective, celle de l'apprentissage organisationnel, le changement devient le fruit de l'intégration de nouveaux modèles dont l'effet sera à rechercher au niveau des « *styles cognitifs* » ; et finalement au niveau des « *comportements* » selon Veltz et Zarifian (1994).

3.4.2. La conduite du changement

La conduite de changement est une forme de pilotage où l'anticipation permet, par rapport à une situation à modifier, de situer les actions et les ressources à déployer. L'objectif est celui de se rapprocher le plus près possible du changement attendu. En d'autres termes, il s'agit d'avoir une « démarche stratégique » dans le sens proposé par Brénot et Tuvée (1996) : « *donner du sens, proposer un cap ou une direction avec des moyens, des outils et des ressources* ». La conduite du changement se définit alors comme le processus aboutissant à un changement planifié et contrôlé.

3.4.3. Quelques variables du changement

La littérature consultée sur le changement, résumée ci-dessous, permet d'extrapoler des variables ayant été identifiées comme participant au résultat. Nous ne mentionnerons que les plus importantes et les plus génériques.

3.4.3.1. Le moment et la période

Préparer et savoir déclencher le processus de changement au moment opportun

Le moment et la période pour conduire le processus de changement semblent être déterminants. En cela, il doit être planifié et programmé afin de le faire coïncider avec la période la plus propice (stabilité à tous les niveaux de l'entreprise). Aussi, c'est l'une des conclusions que l'on peut tirer de l'étude de Eder et Igbaria (2001). Ces auteurs ont mené une enquête par questionnaire dans 281 grandes entreprises aux USA Ils ont démontré un lien entre la période et l'implantation d'un dispositif.

3.4.3.2. Les aspects communicationnels

Les aspects communicationnels s'entendent comme la réflexion et les actions qui en découlent, dans le but de faire passer un message informationnel tant sur la forme que sur le fond. Les aspects de communications doivent donc intégrer des informations claires, fiables et transparentes. En cela, cette précaution est fondamentale dans la « *tentative* » de changement. De nombreuses démarches de changement semblent souffrir d'un manque d'information, ou comme le disent Brénot et Tuvée (1996), d'une « *explication explicite* » à visée communicationnelle.

La communication est donc un puissant levier dans le processus de changement. Ainsi, il faudrait « communiquer » et cela le plus tôt possible selon Richardson & Denton (1996) pour augmenter les chances de réussite. Un plan de communication va contribuer à légitimer le processus de changement en place ainsi que ses conséquences. L'expérience de terrain révèle la nécessité de communiquer tout au long du processus car la légitimité du changement n'est « *jamais acquise de fait* ». Les effets de la communication sont clairement résumés par Herreros (1997) lorsqu'il évoque que le changement est moins tributaire de son contenu ou de ses vertus intrinsèques que des formes qui le porte.

Travailler sur les résistances plutôt que d'essayer d'imposer le changement

Le second aspect est le partage de l'information avec l'ensemble des acteurs. Aussi, des formes d'appropriation du changement seront mis en œuvre si l'on s'appuie sur les écrits de Wils et al. (1998). Toute démarche qui inscrit le partage informationnel va avoir une influence positive au niveau de l'estime de soi des personnes concernées par le changement. Ces auteurs, mais auparavant Elton Mayo, laissent entrevoir l'effet positif de l'intérêt porté à autrui dans la production du changement. Le partage des incertitudes avec le plus grand nombre sous-entend un processus qui aurait tendance à réduire les peurs et les angoisses. En effet, celles-ci peuvent enrayer la mécanique de changement par des sabotages ou des attitudes de rejet. Brénot & Tuvée (1996) constatent que la verbalisation des freins, tout comme leur désignation est indispensable pour pouvoir avancer dans le processus de changement

Au-delà de l'obligation de faire dialoguer les acteurs, il faut aussi que la démarche s'appuie sur les particularités de l'entreprise et sur le cadre de référence des différents acteurs. Dans le processus de changement, tenir compte de la pluralité des positions et des modes d'interaction avec la réalité facilitent l'établissement de « ponts » avec la partie qui rejette le changement. Avec ce type de préoccupation, la démarche a plus de chance d'aboutir aux résultats espérés.

3.4.3.3. La confiance

Dans la démarche de changement, la notion de confiance est toujours présente. Elle en est même un préalable. La confiance se caractérise par un climat particulier et une compréhension mutuelle des interlocuteurs, l'un se définit par rapport à la demande et l'autre par rapport à l'offre. Pour Fabi et Jacob (1994), l'élément majeur dans le succès du changement réside dans le climat, qualifié de « serein ». La confiance serait probablement une « grille de lecture » ayant pour fonction de faciliter le décodage des événements en rapport avec le changement selon Brassard (1996). Les recherches en communication montrent que si les gens perçoivent une incohérence entre le discours et les actes, la tentative de changement a de fortes chances de ne pas advenir. Des coalitions s'organisent et des échanges de plus en plus nombreux freinent considérablement la démarche.

Amplifier les signes rassurants

3.4.3.4. La forme organisationnelle

De nombreux facteurs relatifs à l'environnement externe, aux caractéristiques organisationnelles et aux salariés seront à l'origine de la complexité de la transformation organisationnelle (Hafsi & Fabi, 1997). Par exemple, la flexibilité d'une organisation est déjà en soi un facteur qui favorise les modifications et les changements sur les plans opérationnels et techniques (Brénot & Tuvée, 1996). La pression de l'environnement, tout comme celle du dirigeant (intentionnelle), semble pour Kokou Dakou et Rige (1998) être d'autres facteurs. Ils agiraient comme un moteur important de la transformation organisationnelle et donc, du changement.

Par rapport aux acteurs de la situation, le respect de leur rôle, de leur autonomie ou de leurs fonctionnements sont déterminants à plus d'un titre dans la démarche de changement.

3.4.3.5. La fonction 'facilitateur' de l'intervenant

Pour Herreros (1997), la mission du consultant dans la démarche d'accompagner le changement consisterait à œuvrer en « *traducteur* » et en « *guide* ». D'autres expressions ont lieu pour qualifier cette fonction particulière du consultant : « *facilitateur, médiateur, accompagnateur* ». Pour Lacoste (1992), le consultant a pour objet de « semer » les conditions favorables pour un apprentissage collectif. Selon lui, les intervenants apportent un regard particulier (propre à leur spécialité) sur la situation. De ce regard extérieur, une autre modalité d'apprentissage peut aboutir à l'évolution de la situation et des personnes.

3.4.4. Les aspects psychologiques du changement

Tenir compte et accompagner les étapes par lesquelles le sujet du changement passe

Le changement, tout comme son processus, va engendrer différents sentiments, différentes réactions avant même qu'il n'ait réellement débuté. Des réactions de résistance commenceraient même dès que s'annonce le changement selon Collerette et Deliste (1982). Deux types de réaction présideraient à l'annonce du changement pour Bareil et Savoie (1999). Dans un premier temps, les employés donnent souvent l'impression de ne pas prendre la nouvelle du changement au sérieux, alors qu'ils sont dans un second temps, envahis par l'incertitude. A ce moment là, ils deviennent à la fois méfiants et inquiets. D'ailleurs, en référence à Blanchard (1992), à l'annonce du changement, les deux types d'attitude sont « *l'enthousiasme »* ou *« la méfiance* ». Demers (1999) préfère évoquer des « *difficultés d'ordre psychologique voire de la saturation* ». Dans les écrits de Marks (1994), ce sont les termes « *inquiéter »* ou *« désorienter* » qui sont employés. Lacoste (1992) parlent d'« *incertitude, d'épreuve* » alors que Fabi et al. (1999) utilisent « *insécurité* » dans le processus de changement.

Par conséquent, les ressentis sont autant objectifs que subjectifs, avec des répercutions plus ou moins prépondérantes. La sémantique, par sa forte connotation, doit conduire l'intervenant dans sa pratique à se préoccuper du vécu du changement. Cette variable est même plus prégnante dans le sens où les craintes peuvent être reliées à l'histoire de l'entreprise ou à celle de la personne. Finalement, l'intégrer dans sa démarche c'est agir sur le processus qui alimente les résistances au changement. Cela étant, ne pas s'intéresser à cet aspect, c'est se rendre la situation à changer plus complexe et plus imprévisible. C'est également se limiter dans la compréhension de phénomènes organisationnels, sociaux et humains.

3.4.5. Les résistances au changement

Les résistances au changement seraient l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement d'une certaine nature. Ainsi, ce sont les stratégies (humaines, techniques ou communicationnelles) et les comportements qui sont mobilisés pour s'opposer à une modification d'une situation donnée. Les résistances au changement sont même « *la bête noire* » de tous ceux qui véhiculent des idées de changement (Collerette & Delisle, 1982). Les résistances sont à rapprocher des pertes d'avantages, d'addition de contraintes supplémentaires ou d'incompatibilité avec des principes[65]. Sur ce point, et selon Scott et Jaffe (1992), la résistance pourrait même être une réaction à la perte d'acquis. Dans le même sens, la perte d'acquis, l'incompréhension du changement ou le manque de tolérance sont d'autres facteurs explicatifs de la résistance au changement (Ketter & Schlesinger, 1979). Les mécanismes de défense[66], pour Kets de Vries et Miller (1985), sont mis à l'œuvre dans les résistances au changement. Le supposé de ces auteurs est que l'organisation et ses structures fonctionnent sur le même mode qu'un individu. En cela, des mécanismes de défense peuvent chercher à réduire des réalités non-conformes. A un niveau plus organisationnel maintenant, le système social et les modalités d'introduction du changement jouent sur le processus de résistance au changement (Collerette, Deliste & Perron, 1997). Quand le terrain social n'a pas été vraiment préparé et sincèrement concerté, ou lorsque les partenaires du changement n'ont pas été associés, des difficultés systématiques sont à prévoir. De même que les fondements de l'approche, le type de communication et d'engagement combiné, la période et les porteurs du projet seront des facilitateurs du processus de changement. En l'occurrence, ce sont bien des facteurs internes et externes à l'organisation qui vont jouer des rôles majeurs dans la réduction des résistances au changement. Sans doute, faut-il se rapprocher du modèle de changement fondé sur le pilotage partagé (représentants Direction - Salariés - Etat et experts extérieurs) étant donné le type de dynamique souvent observé.

Faire verbaliser et expliciter les résistances

3.4.6. Ethique de l'intervention et du changement

La question de l'éthique est forcement importante pour tout intervenant dans les contextes organisationnels où l'intégrité physique et morale des personnes est en jeu.

---

[65] Surtout dans certains secteurs et métiers.

[66] D'après Bareil & Savoie (1999) et dans le cadre d'une perspective psychanalytique.

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'évidement 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.

3.4.7. Synthèse intermédiaire

L'objectif de cette partie était de cadrer la notion de résistances au changement, tant elle est une expression galvaudée et de présenter quelques facteurs qui l'alimente. De même, c'était l'occasion de compléter notre position sur des interrogations légitimes de l'intervenant et des sujets humains auxquels s'appliquent le changement.

L'efficacité du changement est multifactorielle

Il est question maintenant d'articuler des remarques et des conclusions pour toute démarche de changement et d'intervention. Ces différentes notions sont étroitement liées et participent à l'efficacité du changement. Même si les éléments présentés sont généraux, ils s'appliquent à la mise en place d'un système de veille dans une organisation. Cette partie a souligné également l'importance de facteurs tels que le déroulement du changement, le vécu des acteurs, les relations sociales, les processus communicationnels ainsi que l'histoire de l'organisation ou de celle de ses membres. Tous nous renseignent plus minutieusement sur la procédure du changement, mais aussi sur les paramètres de l'efficacité. Le contexte dans lequel le changement a eu lieu est un autre facteur qui apporte des éclairages sur le processus de changement. En cela, l'étudier et le prendre en compte dans ses analyses s'avère être un pré-requis indispensable. La distanciation, ainsi que la mise en perspective de l'intervention et de ses effets, élargit la compréhension du coordinateur du changement. Le changement indirect et sans pression, prenant appui une pratique de consultation et de participation, agirait positivement sur efficace comparativement à une démarche directe (Maisonneuve, 2002). L'auteur laisse entendre qu'il faut convier les personnes à la discussion afin de réduire les résistances plutôt que de tenter de faire des pressions pour influer le changement. Dans un sens, les pressions[67] telles que nous les connaissons dans nos sociétés pour promouvoir le changement ne sont pas les seules solutions, et encore moins celles qui apporteraient les résultats les plus convaincants.

L'éthique de l'expert en organisation et en comportements humains ne peut être transigée au risque de déclencher des événements dramatiques ou de ne pas inscrire son action dans la durée. L'expérience montre que les cadres de travail rigide ont l'avantage de clarifier les rôles et les fonctions. Il en est de même pour cette pratique dans un environnement complexe tant la variable est bien sûr humaine avant tout.

---

[67] Changement obligatoire et imposé selon des impératifs économiques, structurels ou environnementaux.

Prévoir des espaces de dialogue et d'échange

Les résistances au changement[68], 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 qualitative[69] », 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 spécialise, a tout intérêt à prendre du temps pour atténuer les impacts inhérents à la démarche de changement.

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

Même si nous ne l'avons pas abordé, il reste utile de faire un détour par l'analyse de la « controverse sur le changement[70] ». 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-organisaitonnel joue un rôle considérable.

---

[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.

4. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Idées clés du chapitre :

Cadrage méthodologique de la recherche

Hypothèses théoriques et opérationnelles

Etudes et enquêtes psychosociales

Interventions en entreprises

Interventions ergonomique, psychosociale et psycho-ergonomique

Démarche analytique *vs* **démarche experte**

Approche cumulative

« La science, en effet, n'est pas un ensemble de techniques évoluées, c'est avant tout une recherche de modèles, toujours plus conformes à une réalité inaccessible, destinés à cerner les limites de comportement des êtres dans des circonstances définies, avec une précision sans cesse grandissante... ».

B. Lussato (1988)

« La combinaison des dimensions cognitive, émotionnelle et motivationnelle est aujourd'hui au cœur du programme de recherche de la psychologie sociale et lui donne une place originale dans le concert des sciences cognitives ».

P. Delhomme et T. Meyer (2002)

« Le premier consiste à décrire de la façon la plus exhaustive un travail quel qu'il soit. Le second permet de se poser, à propos de ce travail, quelques grandes questions selon qu'on souhaite, par exemple, l'améliorer, l'enseigner, le rendre plus sûr [...], etc. ».

P. Goguelin (1998)

Cette partie propose de décrire les étapes qui nous ont conduit à formuler la problématique et l'hypothèse générale en relation avec le manque d'utilisabilité des dispositifs de veille d'une part, et le manque d'efficacité des démarches engagements d'autre part. Nous présentons les méthodes et techniques utilisées sur les différents terrains afin de montrer comment augmenter l'efficacité des pratiques de veille.
L'orientation méthodologique s'appuie sur une démarche d'investigation et de changement visant à améliorer la veille informationnelle en entreprise.

Comme beaucoup d'autres dispositifs qui intègrent une partie technique, la mise en place d'un dispositif de veille en entreprise est tributaire de l'appropriation psychologique, technique, cognitive et sociale de son utilisateur.

Les résistances à l'acceptation technologique sont fréquentes

Aussi, lorsque l'appropriation n'est pas au rendez vous, il est fréquent de constater un rejet total ou partiel, une sous-utilisation imposée ou voulue et un niveau de satisfaction déclaré important. Dans les consultations (étude, enquête, sondage, entretien, observation), il n'est pas rare non plus de voir incriminer l'usager. Dans ce sens, ses aptitudes, ses connaissances ou même sa motivation sont désignées comme la source de ce manque d'utilisation. D'autres terminologies concourent à accentuer cette vision accusatrice. En effet, sous le terme global de « résistance à la technologie » ou « résistance à l'utilisation » par exemple, sont pointées du doigt les conduites non-conformes du destinataire de la technologie. En cela, il est sous entendu le non-respect des procédures ou des consignes, l'utilisation d'applications personnelles non officielles, etc. A ce sujet, l'**étude exploratoire**[71] réalisée dans un département informatique confirme que l'appropriation dépend autant des caractéristiques de l'objet technologique externes et internes que des démarches d'appropriation (formations, guides, notices, aides).

Chemin faisant, d'autres disciplines que l'ergonomie et la psychologie des organisations se soucient d'accorder une place plus importante à la question de l'appropriation technologique. **En cela, l'appropriation par l'usager n'est plus une donnée intrinsèque à l'objet technique ou une caractéristique « automatique » d'une technologie.** Elle est un processus interactif, itératif et évolutif conduisant un usager à penser que la technologique est la solution pertinente.

Dans notre approche, la non-conformité est une « signe » que les prescriptions directes et indirectes (techniques, organisationnelles, humaines) ne sont pas en totale adéquation avec l'activité, la tâche, les compétences et les besoins de l'individu. S'appuyant sur notre champ disciplinaire, il est entendu que les conduites non-conformes sont des indicateurs de la nécessité d'interroger l'activité et les usages réels. Des liens plus précis entre les résistances du facteur humain et les difficultés d'usage sont repris dans ce qui suit.

---

[71]Cf. Partie résultat 5.3. L'étude a été réalisée dans le cadre de ce doctorat et cherchait à définir les raisons sociales, organisationnelles, technologiques et psychologiques du manque d'utilisation des outils informatiques internes.

Aussi, nous verrons les relations que nous établissons, les prédictions que nous formulons et les démarches d'intervention que nous envisageons. De même, nous examinons l'orientation méthodologique de cette recherche et abordons la question de l'intervention dans sa forme classique mais aussi spécifique.

4.1. PROBLEMATIQUE

*La problématique traite des difficultés d'usage des systèmes de veille. Pour illustration, lorsqu'on interroge des utilisateurs, ils évoquent souvent que le dispositif n'est pas adapté, n'est pas facile à utiliser. On regroupe sous le vocable « difficultés d'usage », **les aspects objectifs et/ou subjectifs liés à l'utilisation d'un système technique**. Les difficultés d'usage sont relatives à l'ergonomie du dispositif d'une part et à la satisfaction qu'en retire l'utilisateur d'autre part. Suffit-il de faire appel à un cabinet réputé pour que le dispositif réponde à toutes les exigences qu'on peut attendre d'un système implémenté dans une organisation déjà établie ? Suffit-il de faire une analyse des attentes sur quelques utilisateurs pour déterminer un cahier de préconisations ?*

A partir de l'étude et l'analyse des résistances du facteur humain, nous pouvons discerner une autre variable centrale : **la démarche de sensibilisation**. Celle-ci se définit comme une démarche de sensibilisation dans le sens d'une stratégie d'engagement vis-à-vis de l'utilisation de l'outil. Dans bien des cas, on peut noter qu'elle n'est pas forcement efficiente. *Suffit-il alors de faire une formation pour apaiser les doutes et les interrogations ? Suffit-il de sonder les utilisateurs pour conclure que la majorité est satisfaite et que cela suffira pour augmenter les comportements d'utilisation ?* Compte tenu de ce qui a été écrit précédemment, l'hypothèse générale pose alors l'existence d'un lien fort :

S'interroger sur l'efficacité des démarches d'engagement

- Entre l'utilisabilité (facilité perçue et utilité perçue) du dispositif de veille et son utilisation.
- Entre la démarche de sensibilisation, d'engagement et le développement de comportements de veille (comportements d'information).

Il découle de cette hypothèse générale que l'addition des variables prises en compte (utilisabilité et démarche d'engagement) doit se traduire par des résultats plus élevés au niveau du comportement cible (comportement d'information).

Notre approche méthodologique considère que pour améliorer un système de veille, il faut augmenter la qualité et la quantité des comportements par une intervention sur les facteurs ergonomiques et organisationnels. Pour arriver à démontrer l'efficacité de notre approche sur le développement d'un système de veille, nous

nous concentrons sur quelques comportements informationnels. Il s'agit de comportements informationnels comme la remontée d'information et la formalisation de l'information informelle. Ces deux exemples sont des applications concrètes et réelles qui visent à éprouver notre modèle de l'intervention psycho-ergonomique, et à mesurer son efficacité. Ce choix s'explique notamment par nos retours d'expériences d'entreprises mais également par rapport à la littérature du domaine de la veille. En effet, la sémantique [72] est purement orientée vers le comportement humain et ses attitudes.

Démontrer l'efficacité de notre approche sur des comportements

4.2. HYPOTHESE GENERALE

L'hypothèse générale pose l'existence d'un lien étroit entre la facilité d'usage d'un dispositif de veille et son utilisation. De plus, un lien fort existerait entre la démarche de sensibilisation, d'engagement et les comportements de veille ultérieurs. Le cumul de ces deux variables expliquerait des résultats plus importants.

Nous avons défini l'hypothèse générale de cette recherche par rapport à l'examen de la littérature du domaine de la veille et des nouvelles technologies mais aussi en fonction de notre champ théorique de référence [73]. Le premier versant de notre hypothèse générale porte sur les difficultés d'usage d'un système. Celles-ci sont à rapprocher du manque d'utilisabilité. En général, et surtout lorsque l'ergonomie n'a pas été intégrée lors de la conception, les systèmes sont trop complexes, rigides et engendrent un coût cognitif élevé. Souvent, les difficultés d'usage sont en rapport direct avec l'évaluation psychologique qu'en fait l'utilisateur (facilité d'utilisation, d'utilité, *etc.*). De là découle un sentiment d'insatisfaction qui alimente des attitudes de sous-utilisation voire de non-utilisation. Ce sentiment peut être fondé sur des appréhensions subjectives ou objectives. Sur le plan théorique, le couple homme-technologie semble être relié par un lien naturel et invisible. Celui-ci peut se comprendre comme la perception et l'attitude qu'a une personne spontanément avec la technologie avant même de l'avoir utilisé. Philosophiquement, le modèle de la symbiose développé précédemment postule qu'une coopération mutuelle et interactive a été scellée entre l'individu (humain ou animal) et la technologie, cela depuis les débuts de l'humanité.

Les facteurs d'utilisabilité

---

[72] Attitudes ; Comportements de veille ou informationnels ; Ensemble de techniques et de comportements. Le terme « comportement » désigne l'ensemble des actions et des réactions strictement observables (remplir une fiche de formalisation de l'information par exemple).

[73] La psychologie de l'engagement et la psychologie ergonomique.

Lors d'appréhensions ou d'attitudes négatives, un travail de communication suffit à lever les barrières psychologiques plus ou moins infondées. A son issu, un processus de correction, notamment ergonomique, devrait faire évoluer la situation favorablement. L'autre versant de notre hypothèse générale concerne les démarches de sensibilisation dont l'objectif est l'engagement de l'individu dans des pratiques souhaitées. Les démarches classiques de sensibilisation consistent à transmettre l'information dans l'optique que celle-ci suffira à provoquer le changement voulu. En effet, elle repose sur le schéma de la prise de conscience d'une information qui engendre le comportement attendu. *Or, combien de programmes, combien de campagnes et combien de missions n'ont pas produit les effets escomptés ? Combien d'entreprises rechignent à faire appel à ce type de schéma car elles sont déçues par les effets limités ?*

En complémentarité avec le modèle prônant l'effet de la communication

Vis-à-vis de l'efficacité des démarches classiques[74], même si la réponse est à nuancer, il faut avouer que les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes des commanditaires. La procédure vise donc à « faire-faire » et à « faire accomplir » des tâches ou des comportements dans un contexte précis pour ainsi concourir à faire évoluer les cognitions de l'utilisateur.

Cette conception du fonctionnement humain s'oppose à la pensée classique et dominante sur les mécanismes en jeu. Les nombreuses publications de recherches empiriques et les théorisations soulignent sa pertinence et sa validité. De plus, son orientation très appliquée autorise de nombreuses expérimentations en situation écologique et les réponses auxquelles elle arrive sont toujours judicieuses et extrêmement pragmatiques. Cette approche du comportement informationnel ainsi que celle de l'intervention organisationnelle posent des questions de différents niveaux. Nos interrogations et nos doutes seront abordés lors de la discussion générale de cette recherche. En effet, modifier à l'insu des individus leurs comportements, bien que légitimes, convoque le praticien et sa déontologie.

Les parties à venir s'attachent à apporter des éclaircissements sur l'approche concrète. Quant à l'orientation méthodologique, elle abordera la notion de démarche psychosociale et celle qui cumule les variables psychologiques et ergonomiques.

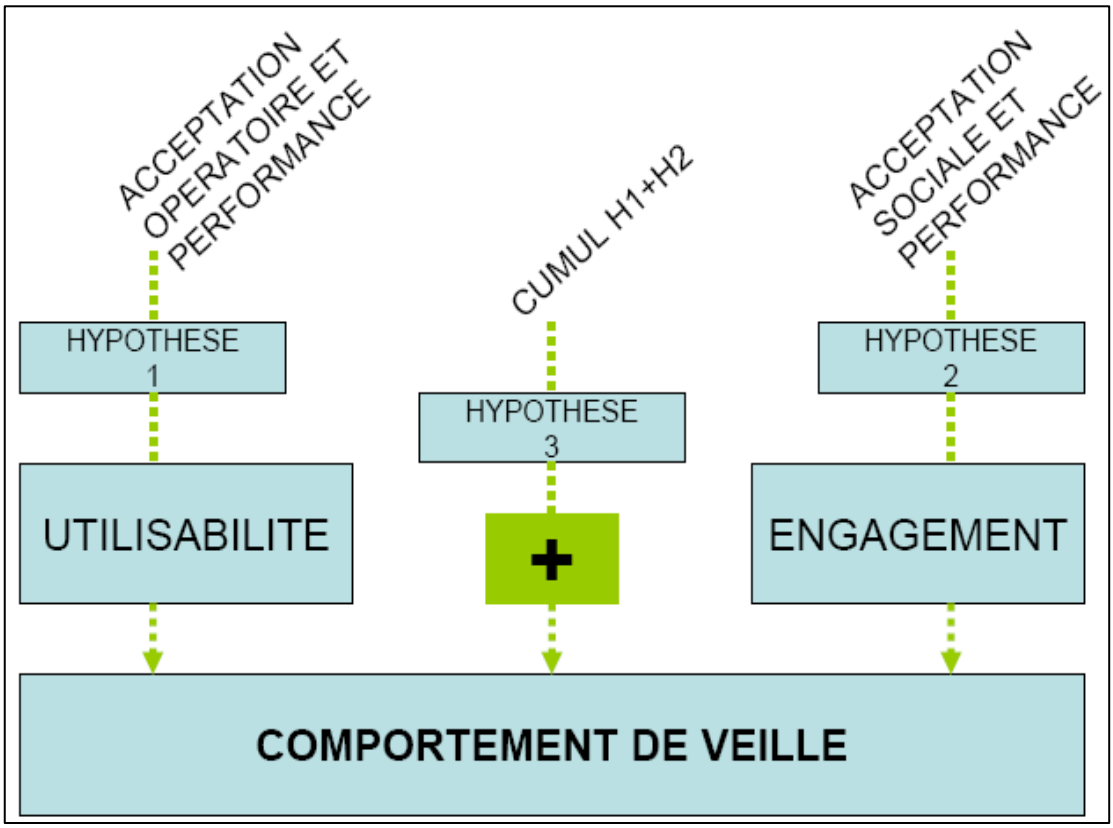
---

[74] D'autres variables interviennent davantage, et la psychologie de l'engagement s'est efforcée de les étudier et de les tester. Ce courant postule que se sont la réalisation d'actes et de comportements qui vont conduire son auteur à changer ses cognitions, ses attitudes et ses connaissances.

4.2.1. Hypothèse opérationnelle

L'utilisabilité et l'engagement psychosocial agissent positivement sur les comportements attendus

L'hypothèse opérationnelle prévoit que le comportement de veille est à la fois tributaire de l'acceptation opératoire, et de l'acceptation sociale. Selon notre thèse, la première se rapporte à l'ergonomie, à la perception d'utilité et à la perception de facilité d'utilisation. Quant à la seconde, elle se réfère à la procédure psychosociale d'engagement. L'une et l'autre agissent positivement sur le comportement de veille, nous sommes attentifs à l'effet cumulatif de nos deux variables principales. Aussi, une troisième hypothèse prévoit le cumul des effets et revient à dire que les résultats seront plus nombreux dans ce cas de figure.



Sch. 5 : Modèle des hypothèses opérationnelles

Ce modèle a donné lieu à trois enquêtes qui visaient l'appréhension et la connaissance des pratiques de veille dans l'entreprise. Puis deux interventions nous ont conduit à l'amélioration de pratiques de veille.

Ci-dessous, une présentation succincte de ce travail de terrain est proposée dans l'optique de faciliter la compréhension des liens entre nos hypothèses et les attentes de nos démarches.

- ***Etude n° 1 - Insuffisances de la veille technologique :***

Cette étude exploratoire a permis de vérifier les insuffisances des systèmes de veille souvent évoquées dans la littérature et par les experts du domaine. L'analyse a mis en exergue les facteurs sur lesquels des améliorations pouvaient porter.

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

A l'aide d'entretiens semi-directifs, cette deuxième approche du terrain a rendu possible l'accès à des données qualitatives précisant les pratiques réelles de veille. Outre la confirmation de nos hypothèses opératoires et psychosociales de l'acceptation d'un système de veille, nous avons pu déduire des recommandations pour en améliorer l'acceptation.

- ***Etude n° 3 - Analyse des difficultés d'usage d'un système informatique :***

Etant donné qu'un système de veille s'articule autour d'une interface informatique (web ou application), cette étude souligne les facteurs de succès et d'échec de la mise en place et de l'utilisation d'un système informatique.

- ***Intervention n° 1 - Cas de la remontée d'information :***

Un système de suggestions doit permettre la remontée d'un type d'information vers un centre de décisions. L'objectif étant alors de disposer d'une source d'informations supplémentaire dans les prises de décision. L'efficacité d'un tel système est en rapport direct avec le nombre de suggestions, de participants et la qualité des informations remontées. Dans ce cadre, ***le comportement d'émission de suggestions est fonction de l'ergonomie du système mais également de la nature de la démarche d'engagement.*** *On mesure l'efficacité des démarches d'intervention par rapport au nombre de suggestions émises par les salariés, par formes d'intervention et par rapport au taux de participation*

- ***Intervention n° 2 - Cas de la formalisation de l'information :***

Un système qualité doit notamment permettre le recueil des informations sur les productions conformes et non-conformes. Aussi, ce système s'appuie sur des supports papiers et pose des questions de compatibilité et d'utilisation. De toute évidence, le comportement de formalisation (saisie) dans un document professionnel peut être favorisé par un aménagement ergonomique du support papier et par la nature des stratégies d'engagement. L'efficacité de l'intervention est alors évaluée à travers le temps de saisie et le degré de satisfaction des utilisateurs.

4.3. ORIENTATION METHODOLOGIQUE

Notre orientation méthodologique cherche à mesurer l'effet de chaque intervention sur un comportement cible en rapport avec des pratiques informationnelles. Ainsi, nous définirons le processus en œuvre dans l'intervention ergonomique mais également psycho-sociale et psycho-ergonomique. Le recours à la méthodologie comparative et à la démarche scientifique, nous assure une forme de validité des résultats en situation écologique.

Nos résultats et les données recueillies lors de nos démarches de terrain ont été obtenus à l'aide de la méthodologie d'enquête et d'intervention que nous détaillons maintenant.

4.3.1. Méthodologie générale de l'enquête

Le premier temps de notre travail de recueil de données s'est appuyé sur une méthodologie d'enquête psychosociale. Après réflexion, l'exploration de la thématique de l'activité du dirigeant à l'aide d'un entretien ouvert a été arrêtée. Cette étude a pu établir des relations entre les différentes facettes de l'activité du dirigeant et les pratiques informationnelles (veille, stratégie, décision). L'autre enquête, s'est donnée comme visée d'interroger des dirigeants d'entreprise de façon plus structurer. Une grille d'entretien semi-directive[75] a été dégagée de la première enquête et a servi de support pour questionner les dirigeants d'entreprise sur des points précis directement reliés aux pratiques de veille. De ce travail et des faiblesses des pratiques identifiées, des recommandations opératoires et psychosociales ont pu être proposées. Enfin, la troisième enquête s'est plutôt chargée de repérer les facteurs de succès et d'échec de l'utilisation d'un système informatique de gestion de l'information. L'observation *in situ*, l'échange avec les utilisateurs, l'étude de modalités d'implémentation de TIC ont été sources de compréhension et forces de propositions pour améliorer l'efficacité de l'usage des dispositifs informatiques.

Enquêter pour mieux comprendre les pratiques d'entreprise

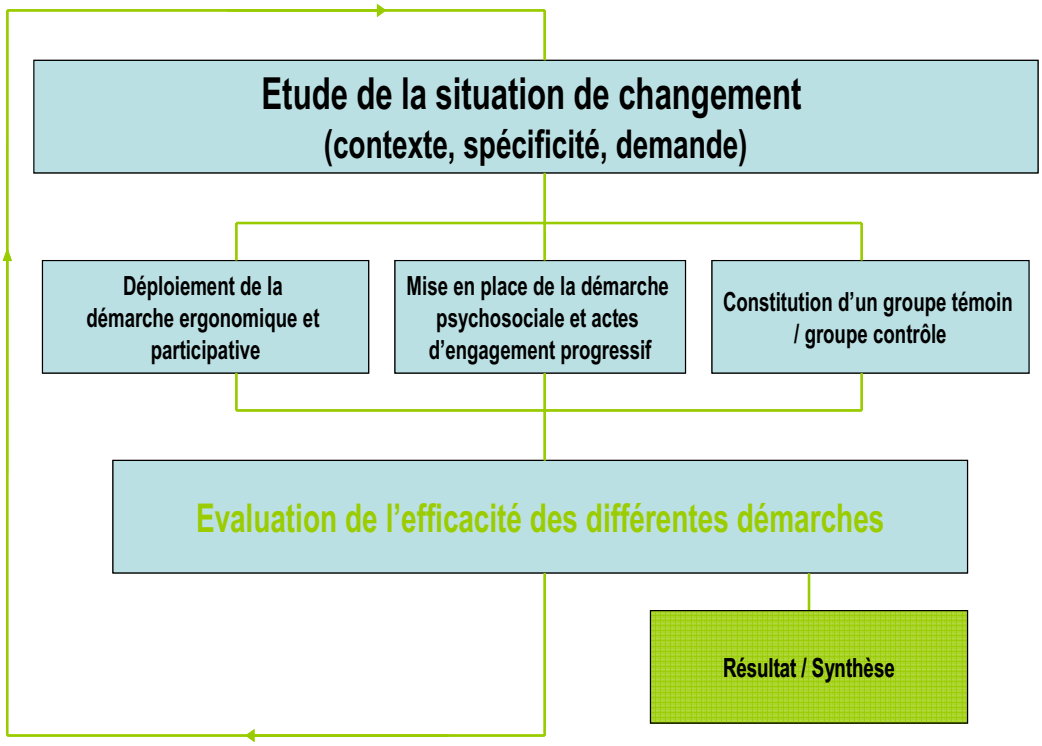
La suite de ce même travail s'est orientée vers l'expérimentation, en situation écologique, des interventions d'amélioration des pratiques de veille. La complémentarité entre l'approche enquête et l'approche intervention a été forte utile pour mieux appréhender l'objet de notre recherche d'une part et conduire des changements d'autre part.

[75] La grille d'entretien utilisée se situe dans les annexes de ce document.

4.3.2. Méthodologie générale de l'intervention

Avant de préciser les différentes configurations que peut revêtir l'intervention dans notre travail, nous traitons de l'intervention dans sa forme générale et schématique. Ce schéma décrit donc les étapes générales du processus d'intervention que nous mettons en œuvre dans les entreprises.

Canevas de notre démarche d'intervention



Sch. 6 : Processus d'intervention

Intervenir pour démontrer l'efficacité de l'approche

Dans ce processus d'intervention, tout le travail consiste à bien définir les éléments de la problématique sur laquelle l'intervenant et le commanditaire s'accordent. Une fois la problématique déterminée, une phase d'élaboration d'un plan d'action doit permettre de spécifier les modalités d'intervention les plus appropriées. Plusieurs groupes sont constitués et soumis à une forme d'intervention afin de produire un changement donné. Par exemple, diverses manières de sensibiliser les salariés à l'utilisation des fiches de remontée d'information. Quant à la comparaison de l'efficacité, elle s'effectuera sur la base des résultats en terme de données objectives issues des différents groupes ainsi constitués. Dans notre exemple, il faudra comptabiliser le nombre de fiches de remontée d'information ainsi que le pourcentage de participants par groupe. Ce n'est qu'à travers ce type de données qu'une évaluation sérieuse de l'efficacité de l'intervention pourra être valide.

La processus d'intervention étant cyclique, les résultats obtenus, même partiels, pourront être à nouveau réintroduits dans l'étude de la situation problématique. En

conséquence, une nouvelle démarche amènera à considérer de nouveaux paramètres et à utiliser le retour d'expérience pour affiner le processus d'intervention organisationnel. En définitive, on sait rapidement si l'approche imaginée va dans le bon sens et si elle peut produire les résultats escomptés. Compte tenu de la tendance actuelle vis-à-vis des considérations économiques, il vaut mieux savoir rapidement si on est sur la bonne ou la mauvaise voie.

4.3.3. L'intervention ergonomique

La démarche ergonomique[76] se veut étudier le dispositif technique en fonction des connaissances disponibles à un moment donné sur le fonctionnement humain et sur ses aptitudes physiologiques et cognitives. En fonction des connaissances validées, elle s'attache à adapter le dispositif à l'homme afin que celui-ci réalise son travail dans des conditions plus confortables et moins nocives. Davezies (1994) est précis à ce sujet : « *l'ergonomie est fondée sur le pari d'une convergence possible, dans la réalité concrète des situations de travail, des critères de confort, de sécurité et d'efficacité* ». L'analyse du travail, tout en dévoilant que les organisations génèrent des problèmes de santé chez le salarié, montre qu'elles sont défaillantes au niveau productif (Davezies, 1994). Aussi, la démarche ergonomique s'intéressant tant aux effets de l'organisation et du travail sur l'individu que sur son système productif.

L'étude ergonomique de la situation englobe le travail, ses modalités, l'individu et ses caractéristiques, mais également l'organisation. Aussi, nous avons détaillé précédemment que l'organisation était un prescripteur de comportements et un régulateur de relations sociales au travail. A travers l'étude du dispositif et des conditions réelles d'usage, la démarche ergonomique va déterminer des pistes d'amélioration ou de correction. Deux types d'orientation sont alors possibles :

Appelé aussi ergonomie de correction

- La première conduit à corriger le dispositif en place. Elle fait le point sur l'existant, ses lacunes et les contraintes qui engendrent l'insatisfaction ou la gêne. Elle superpose les fonctions du dispositif avec celles de l'activité de l'opérateur afin de déterminer les convergences et les incompatibilités. A partir de ce travail d'analyse de la tâche, de l'activité et de la situation, elle propose un ensemble de recommandations.

[76] L'ergonomie a pour objet de comprendre le travail pour contribuer à la conception et à la transformation des situations de travail en agissant de façon positive sur les dispositifs techniques et les moyens de travail, sur les environnements de travail, sur l'organisation et les hommes (Rabardel, 2002).

Appelé aussi ergonomie de conception

↳ La seconde prend appui sur « *l'existant théorique*[77] » afin de concevoir le système souhaité. En effet, la littérature riche et abondante permet de cerner véritablement tous les aspects du système, comme par exemple la conception d'un poste de travail pour une personne handicapée : on fait le point sur les fonctions et les tâches que doit assurer l'opérateur. On se renseigne également sur les limitations dûes à son handicap et sur les solutions techniques disponibles (générales ou spécifiques). Suite à ce travail documentaire préliminaire, il est possible d'émettre des préconisations qui pourront même être traduites sous forme de maquette ou de réalisation prototypique.

Pour résumer, l'intervention ergonomique s'appuie sur la compréhension du travail et sur celle de l'homme dans ses relations au travail. L'objectif de l'intervention ergonomique est de faire évoluer le travail vers plus de conforts, plus d'intérêts et moins de nuisances. Le souci productif est pris en compte dans ce type d'intervention.

4.3.4. L'intervention psychosociale

Dans cette démarche, la composante psycho-sociale fait référence au contexte dans lequel l'intervention à lieu. Il s'agit autant de facteurs psychologiques que de facteurs sociaux. En effet, les premiers renvoient à la considération particulière qu'on peut avoir vis-à-vis de l'individu dans sa dimension psychologique. Son intégrité est respectée par rapport à ses dires et ses opinions. Une « *écoute attentive* » informe l'individu que celui-ci a été entendu dans sa parole singulière. Quant aux seconds, ils se rapportent aux relations entretenues avec son entreprise et ses collègues. Ce sont essentiellement des relations sociales et de communications inter-individuelles. De plus, les processus sociaux tels que la normalisation ou le conformisme, agissent et guident les attitudes mais aussi les comportements. Le contexte social tel qu'il est défini ci-dessus, est un levier ayant un impact sur les attitudes et les comportements des individus. Afin de produire des changements importants, la psychologie de l'engagement joue principalement sur ce ressort.

Finalement, ce type d'intervention place l'individu dans un contexte déterminé afin qu'il réalise des actions particulières. L'effet qui en résulte sera mesuré dans le cadre d'une méthodologie comparative afin de montrer l'effet de cette variable.

4.3.5. L'intervention cumulative : psycho-ergonomique

[77] Publications sur la problématique ou sur le thème.

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.

Améliorer les résultats par l'effet cumulatif

Illustrer cette démarche consisterait à imaginer qu'un groupe de travail réfléchi 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 des 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.

4.4. METHODOLOGIE COMPARATIVE

Ce point traite de la démarche écologique consistant à mettre en place différentes procédures et à comparer les résultats. L'objectif est de comprendre l'effet de chaque variable et de nous aider à prendre position sur l'efficacité qu'engendre telle ou telle intervention vis-à-vis d'un comportement cible. Dans cette partie, quelques références théoriques seront articulées afin de mieux cadrer notre approche de l'intervention écologique.

Dans le cadre d'une intervention en situation écologique, il est très important dès le départ de concevoir et de mettre en place des outils pour mesurer les effets liés aux facteurs étudiés. Concevoir ainsi le dispositif expérimental permet d'avoir la certitude que les changements observés seront attribuables aux variables incriminées (en relation avec les hypothèses opérationnelles posées). Pour statuer sur l'efficacité de l'intervention, nous n'avons que deux possibilités :

- Soit faire des mesures avant et après l'intervention.
- Soit isoler un groupe témoin. Dans ce cas, le groupe témoin ne sera pas concerné par les procédures et sera alors la référence, c'est-à-dire le point de comparaison par rapport aux résultats obtenus.

S'assurer de l'objectivation de nos résultats

L'importance d'un tel souci méthodologique à été souligné par Brangier, Barcenilla et Eberhart (2000) dans le cadre de ses interventions psycho-ergonomiques. Fraisse (1994, p.5) pense que la méthode comparative enrichit et complète la méthode expérimentale. Toujours dans la même optique, l'expérimentation n'est pas la seule source d'investigation, mais demeure le moyen le plus « *assuré* » d'établir une comparaison entre plusieurs procédures ou situations (Grisez, 1975). De Montmollin (1977) attire notre attention sur le risque d'erreur si l'on affirme qu'un individu a été influencé sur la seule base d'un rapprochement de point de vue. Effectivement, pour éviter toute polémique, il est nécessaire de prouver qu'un changement a réellement eu lieu et d'en indiquer les circonstances. Pour cela, la méthodologie de comparaison semble bien préconisée, adaptée et réaliste. La comparaison porte soit sur les réponses de l'individu avant et après communication, soit avant et après l'intervention. Par exemple, si nous souhaitons connaître l'impact d'une publicité sur le comportement d'achat, nous mesurerons et comparerons les comportements d'achat sur une période d'un mois avant le lancement de la publicité, et un mois après sa diffusion. Nous obtiendrons alors des indications sur l'influence et l'efficacité de la compagne publicitaire en terme de comportement d'achat.

La méthode expérimentale sépare le « *spéculatif du scientifique par l'organisation scientifique d'une expérience* » (Fraisse, 1994, p.4). Ainsi, elle protège celui qui mène une recherche des préjugés ou autres déformations de la réalité. Autrement dit, l'expérimentaliste s'efforce d'objectiver des « *éléments comportementaux* » (Grisez, 1975, p.15) ou des comportements cibles. De plus, « *seule la démarche expérimentale est capable d'apporter la preuve qu'un changement réel a eu lieu* » selon De Montmollin (1977, p.140).

Finalement, la démarche expérimentale peut soit représentée « *l'ultime moyen de contrôle* », soit être la méthode par excellence afin d'appréhender les relations de causalité entre des phénomènes (Louche, 2001, p.11). Expérimenter, c'est mettre en place un dispositif où l'expérimentaliste contrôle tous les paramètres qui ont une incidence sur la « *variable dépendante* ». Il s'agit aussi de « *provoquer une série de réactions dans des conditions fixées à l'avance* » (Maisonneuve, 2002)[78], ce que nous mettons en œuvre dans nos interventions.

Nos interventions ainsi que nos recherches s'inscrivent dans une préoccupation scientifique. Aussi, nous évoquons sommairement cet aspect et les recommandations principales.

4.4.1. L'apport de la démarche scientifique

Respect des étapes de la validité scientifique

La validité épistémologique[79] de la démarche scientifique semble d'autant garantir une certaine fiabilité de la démarche de recueil de données. D'une manière générale, toute étude scientifique comporte une première phase d'observation-description. Avant d'expliquer ce point, il faut décrire le terrain, la situation étudiée et tous les paramètres, tant principaux que secondaires. Plus que la description, il faut repérer lors de cette étape ce qui « *fait vivre et exister le terrain* » selon Chanlat (2000, p.30). En d'autres termes, la description est pour cet auteur au cœur de toute démarche scientifique, alors que l'explication en revanche, en constitue un des éléments clés. Le diagnostic est étroitement attaché à cette première étape et afin de « *savoir où aller, il faut d'abord savoir d'où l'on part* » (Jardillier, 1997). En fin de compte, déterminer les conditions de départ est gage de préoccupations scientifiques.

---

[78] D'après S. Moscovici, Psychologie sociale (2003).

[79] Dans le sens de la philosophie des sciences qui étudie les principes généraux des démarches scientifiques.

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.

5. RESULTATS : LES ENQUETES

Idées clés du chapitre :

« L'objectivité implique que les observations ne dépendent pas du seul point de vue d'un observateur singulier, ou d'observateurs qui seraient soumis à des conditions qui limiteraient leur indépendance ».

P. Delhomme et T. Meyer (2002)

Enquête exploratoire et écologique

Comportements informationnels réels

« La plus grave erreur que l'on puisse commettre- et qui est naturellement fort répondue- est de croire qu'un phénomène social est une somme de petits phénomènes individuels et que nous en aurons une idée suffisamment nette dès que nous aurons parcouru en touriste-observateur les zones où il se produit ».

R. Mucchielli (1967)

Intervention sur le système d'information

Intervention sur l'utilisation des logiciels internes

Cette partie présente les démarches mises en place pour recueillir des données qualitatives et empiriques en relation avec les pratiques d'information dans les organisations. Dans un premier temps, nous relatons l'approche exploratoire et les conclusions sous forme de recommandations très générales auxquelles nous sommes parvenus. Au travers de l'approche semi-directive, ce deuxième temps confirme que les pratiques de veille souffrent d'absence d'engagement et d'utilisabilité. De là, des solutions opératoires et psychosociales sont proposées. La dernière étude, correspondant au troisième temps, établira les conditions de succès d'un projet de veille tout en mettant en exergue les facteurs qui entravent son bon déroulement.

5.1. INSUFFISANCES DES DISPOSITIFS DE VEILLE : PRE-ETUDE ET ETUDE

Suite aux entretiens exploratoires réalisés et à leurs analyses, cette partie expose les insuffisances de quelques dispositifs de veille. Le traitement qualitatif des entretiens met en lumière l'absence d'un niveau correct des pratiques de veille. En l'occurrence, elles restent sommaires et peu propices à l'efficacité. A partir de ce constat, des recommandations d'amélioration des systèmes de veille seront formulées. Celles-ci portent sur le dispositif technique d'un part et sur les pratiques d'information d'autre part.

Ce travail de recherche a débuté par une pré-enquête réalisée auprès de 3 dirigeants d'entreprise. Il s'agissait de recueillir des données qualitatives sur les tâches génériques de l'activité de dirigeant. Au travers d'un discours général, notre interlocuteur relatait ses pratiques de veille et ses considérations informationnelles. L'analyse qui en découlait a permis l'identification des insuffisances et la formulation de recommandations d'amélioration. De plus, une idée du degré des pratiques pouvait être déterminée à partir des éléments du discours spontanés de nos interlocuteurs dirigeants d'entreprise.

L'approche proposée ainsi que nos hypothèses de recherche ont été consolidées par ce premier travail de terrain. De plus, nous souhaitions repérer les thèmes majeurs évoqués naturellement, et procéder à leur analyse afin de retenir les plus pertinents pour l'enquête suivante. Cette dernière qui cherchait à approfondir la question plus spécifique des pratiques concrètes de veille entreprise. De cette immersion dans la vie des entreprises, nous avons pu situer les pratiques d'information, les attitudes vis-à-vis de l'information et les comportements de veille. Des données sur les pratiques de veille ont pu être établies et ont servi à l'élaboration d'une grille d'entretien semi-directive. Celle-ci a été le point de démarche de la deuxième phase de ce travail exploratoire.

Finalement, ces premiers résultats ont été très importants dans la mesure où ils confirmaient le diagnostic selon lequel les pratiques de veille sont souvent minimalistes. Les éléments qualitatifs ainsi que les entretiens réalisés nous ont conforté dans la direction prise par cette recherche. Outre que les échanges laissaient entrevoir un déficit dans les pratiques de veille, de réels besoins de systèmes de gestion de l'information[80] ont été exprimés.

[80] Dans le sens d'un système de structuration informationnel comme un système de veille.

5.1.1. Contexte des entretiens

Nous présentons donc quelques caractéristiques des dirigeants rencontrés, et de manière plus détaillée, les « dires significatifs » éclairant les pratiques de veille et les valeurs informationnelles.

5.1.1.1. Dirigeant 1 - RH et logiciels informatiques

Le Dirigeant n°1, âgé de 43 ans, est rencontré dans les bureaux de son entreprise situés dans un centre d'hébergement d'entreprises[81]. Il dispose d'une expérience significative dans le domaine industriel et d'une expérience plus jeune dans la gestion d'une entreprise (petite taille - 8 collaborateurs). Ses diplômes sont plutôt techniques et d'un niveau BAC. Ce Dirigeant est assez chaleureux, sociable et communiquant. Il est assez direct dans ses propos et a des idées arrêtées sur les différents thèmes abordés lors de cet entretien. D'ailleurs, dans l'échange, il utilise volontiers un vocabulaire familier et à tendance à discuter à « bâtons rompus ».

5.1.1.2. Dirigeant 2 - Développement informatique et consulting

L'échange a lieu dans une salle dédiée aux réunions dans ce même centre d'hébergement d'entreprises. Le Dirigeant n°2 gère presque tous les aspects de l'entreprise (administratif, commercial, production, relations extérieures, etc.) et l'effectif est assez restreint (3 personnes). Agé de 43 ans, il a suivi des études universitaires et a occupé des emplois importants avant de se lancer. La rencontre et l'échange étaient plus formels pour cet entretien. En effet, le Dirigeant 2 est distant et semble quelque peu préoccupé voire interrogatif. Cela étant, son discours est structuré, précis et très formaté dans le sens où il fait référence régulièrement à un courant de pensée (engineering). L'activité de consulting explique sans doute l'appartenance à une école théorique, à un courant de pensée, pour affirmer son identité professionnelle et se distinguer des autres professionnels. Contrairement au précédent dirigeant, un certain niveau d'exigence se dégage de sa personnalité et de ses attitudes. En outre, ce Dirigeant a une vision très claire de son rôle, de sa fonction de gestionnaire d'entreprise, des ses méthodes et de ses rapports à l'environnement informationnel.

---

[81] Technoport - Esch/Alzette Luxembourg

5.1.1.3. Dirigeant 3 - Location de matériels informatiques

L'entreprise du Dirigeant n°3 est située au Nord-Est du Luxembourg. Une grande salle servait autant d'atelier de travail (montage, dépannage et vérification de PC) que de bureau, a permis d'échanger en toute tranquillité. L'entreprise est constituée de 2 personnes, personnes interchangeables pour toutes les tâches de l'entreprise. Ce Dirigeant, comparativement aux autres dirigeants rencontrés, est plutôt réservé, retenu et moins sûr de lui. Il est âgé de 37 ans et est issu du monde de l'industrie. Son parcours assez jeune, le manque de qualifications, sont des raisons qui expliquent cette façon d'être et l'image véhiculée. D'ailleurs, le Dirigeant 3 est plutôt technique que gestionnaire et son activité reste étroitement liée à l'aspect technique (montage de PC, remplacement de pièces, branchement informatique, *etc.*). Cela étant, certaines convictions de ce dirigeant sont identiques aux autres dirigeants interrogés mais aussi à la littérature sur la question.

5.1.2. Analyse des pratiques de veille

Après avoir traité les entretiens, une analyse thématique nous a permis de dresser le constat des pratiques de veille ci-dessous :

5.1.2.1. Pratiques de veille informationnelle : opportunistes ?

Les pratiques de veille restent succinctes et peu développées. En effet, utiliser des pratiques d'informations classiques et conventionnelles, ne peut pas donner un avantage considérable sur ses concurrents. Par exemple, les études sur l'utilisation des moteurs de recherche démontrent que l'utilisation n'est pas efficiente (mots-clés, requête, formule *etc*.). De plus, ces pratiques classiques et conventionnelles sont assimilées à des pratiques de veille, alors qu'elles sont loin d'être organisées structurées ou systématiques :

> *- « J'**utilise beaucoup Internet, j'utilise aussi beaucoup « Google »**, beaucoup de 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. » - Dirigeant 1*
>
> *- « 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. » - Dirigeant 1*

*- **« Donc il faut faire des recherches, il faut faire l'étude de marché, il faut faire de la veille technologique...** pas seulement de la veille technologique, de la veille de marché » - Dirigeant 1*

*- « Maintenant que j'ai cette information, je vais utiliser différentes techniques… ça va du, **de la recherche par Internet, jusqu'au télémarketing, jusqu'à la télé-enquête. Tu prends le téléphone et t'appelles 25 personnes ou tant de personnes où tu leur poses la question : qu'est-ce que tu penses de telle chose ? »** - Dirigeant 1*

*- « 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 »** - Dirigeant 1*

*- « Mais… y a 1 ou 2 moyens, disons… euh, le « sourcing ». Le premier est évidemment, c'est **l'Internet, parce qu' il y a une masse, un volume important**… qui est disponible. » - Dirigeant 2*

- « Euh, on démarche… donc, par email, simple par courrier.» - Dirigeant 2

- « Puis par mailing, e-mail. Et puis voilà. Sinon, ce qui se fait beaucoup à Luxembourg, c'est le bouche à oreille. » - Dirigeant 2

*- « 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.** Mais, niveau tarif, c'est plus ou moins pareil. » - Dirigeant 2*

La sensibilisation et la formation à la recherche d'information, ainsi que l'assistance d'un expert de la veille technologique, devraient améliorer les résultats et le transfert de compétences. Etant donné la confusion entre des pratiques d'informations classiques et des pratiques de veille, un programme de sensibilisation est plus que nécessaire. Dans cette optique, il est utile de démontrer concrètement la différence de résultats lors des formations. Finalement, l'apport d'une démarche de veille réside autant dans la réflexion liée à l'information que la proposition de solutions visant l'organisation des processus informationnels de l'entreprise. Aussi, la démarche doit être saisie comme une occasion pour associer l'ensemble des membres de l'entreprise. Aussi, tous participent à l'efficacité du système en remontant l'information, en la partageant, en la formalisant ou en la diffusant sous certaines conditions.

L'organisation de l'information revêt une importance capitale dans les pratiques de veille. L'environnement des ces dernières années n'est pas étranger à la nécessité d'organiser les comportements vis-à-vis de l'information. En effet, le classement, l'indexation, la centralisation et l'accès à l'information influencent grandement les pratiques et l'intérêt de l'information :

*- **« Il faut savoir où est l'information** » - Dirigeant 1*

*- « C'est pas avoir l'information qui est important... **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. » - Dirigeant 1*

*- « 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. » - Dirigeant 1*

*- « On documente tout ici, on a **des tonnes, des tonnes de documentations sur les serveurs là qui seront peut être plus jamais ouvertes même à la limite, mais l'information est là, le jour ou tu en as besoin. »** - Dirigeant 1*

*- **« la manière dont on gère l'information devient de plus en plus complexe,** plus que la société **augmente. »** - Dirigeant 2*

Un second avantage du dispositif de veille est de poser et de résoudre la question de la structuration des pratiques d'information. Le bénéfice est attendu au niveau de la gestion mais aussi au niveau de l'accès à l'information (modalité, type d'information, type d'utilisateur, *etc.*). Ainsi, l'information sera considérée comme une ressource, et sera régie par des procédures organisationnelles. De plus, le système de veille apporte un intérêt par rapport à la centralisation de l'information et à sa facilité d'accès. Par les fiches et les champs, il permet aussi d'uniformiser l'information saisie. Quant à la mémorisation de l'information, elle sera supérieure et fiable, tout en étant moins assujettie à l'oubli.

Aborder des rencontres professionnelles sans une fine préparation ou sans de nombreuses informations sur l'interlocuteur n'est pas recommandé. En effet, afin d'augmenter ses chances de succès, une recherche et analyse documentaire mais aussi informationnelle, commerciale voire stratégique est gage de démarche percutante. Aussi, le système de veille en général assure un aménagement pertinent de l'information (indexation par client, liens associés, historique, *etc.*) :

- « 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 ? » - Dirigeant 1

*- « Y'a, on a conçu un **système informatique** dans le sens là, qui vous gère un peu tout cela, donc une méthodologie ! » - Dirigeant 2*

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 :

*- « Si c'est une décision de management, gestion de mon personnel… » ; « 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'ailles **la chercher dans la tête des gens. »** - Dirigeant 1*

- « Qui dit chercher de l'information dit poser des questions. » - Dirigeant 1

*- « 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. »** - Dirigeant 1*

- « 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. » - Dirigeant 2

Une partie des difficultés soulignées par le dirigeant peuvent être dépassée et améliorée en ayant recours à un système de veille. Aussi, toutes les informations disponibles sur Internet peuvent-elles être assistées par des outils informatiques. Il peut s'agir d'informations courantes et quotidiennes qui sont aisément accessibles. Les résultats seront adaptés et exploités dans le cadre de la gestion quotidienne de l'entreprise (arguments, prix, produits). Par autant, l'accès à l'information auprès de ses semblables passe par des techniques d'entretien et des échanges informels. Une formation, assurée par les professionnels de l'entretien, peut constituer une amélioration des pratiques. De plus, amener le dirigeant à se poser les bonnes questions et à préparer la recherche d'informations sont des pratiques de veille intéressantes et utiles. Finalement, c'est le recueil de l'information et les techniques de recueil qui sont renouvelés.

5.1.2.3. Activités cognitives et réflexives continues : assistance ?

Traditionnellement, le dirigeant d'entreprise a une activité réflexive importante. Il est constamment dans la réflexion et dans l'anticipation. C'est de ce fait l'un des éléments qui caractérise sa personnalité ou son fonctionnement cognitif, et qui peut également être à l'origine de son leadership :

- « Ça consiste à réfléchir au départ. » - Dirigeant 1

*- « 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 » - Dirigeant 1*

*- « Le chef d'entreprise il a d'un **coté tout ce qui est stratégie, vision :** où est-ce que je vais mener l'entreprise et comment je vais là-bas ? » - Dirigeant 1*

*- « Et qui émet tout le temps. Et donc c'est pour ça qu'on doit tout simplement **être ouvert à se remettre en question. »** - Dirigeant 2*

*- « C'est pas très difficile à gérer ça, le fait que l'informatique demande **un suivi continu pour savoir, connaître les tarifs, pour savoir quelles sont les promos ? »** - Dirigeant 2*

Cette qualité est indispensable pour la conduite stratégique et la gestion opérationnelle de l'entreprise. Elle mériterait d'être assistée par des outils modernes et à forte valeur ajoutée, que ce soit pour la réflexion ou pour l'anticipation, le dispositif de veille apporte des solutions. Ainsi, le dirigeant gagnera du temps, de la lisibilité dans cet environnement informationnel et de la sérénité. Il s'ouvrira alors plus d'options et il pourra envisager des pistes auxquelles il n'avait pas pensé spontanément. Sur le plan de l'anticipation, les informations délivrées par le système de veille seront conformes aux attentes professionnelles et à son marché concurrentiel. Somme toute, la formation sensibilise davantage le dirigeant à ses processus réflexifs et aux failles que ceux-ci peuvent recouvrir.

5.1.2.4. Manque de temps et de disponibilité : aide à planification ?

Le manque de temps est une réalité de l'activité des dirigeants d'entreprises malgré des amplitudes de travail importantes. Souvent, il évoque une multitude de dossiers à traiter et des réunions nombreuses. Cette réalité organisationnelle est même plus vraisemblable dans les petites et moyennes entreprises, compte-tenu que ce type de dirigeant assure toutes les fonctions. Seules les grandes entreprises qui ont des ressources financières et humaines considérables, peuvent se consacrer entièrement à la tâche de pilotage :

- « ... 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 dès 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 » - Dirigeant 1

- « ... 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… » - Dirigeant 1

- « Moi je travaille dans une grosse boite à l'époque et j'avais 2 couches de management en-dessous de moi, donc je peux vous dire que la couche inférieure... ben je n'avais pas le ***temps de la voir*** *et c'est un phénomène très répandu. » - Dirigeant 2*

Le dispositif de veille s'avère être un structurant de l'activité de gestion de l'information. Aussi, elle peut soulager le dirigeant en lui évitant des recherches d'informations fastidieuses et chronophages. De plus, une diffusion ciblée et régulière de l'information, l'aide à se tenir informé. Enfin, plus que de l'information générale, le dirigeant souhaite consacrer du temps à de l'information pertinente et utile. Par rapport à la diffusion de l'information auprès des collaborateurs, le dispositif de veille peut s'avérer être une aide efficace dans la mesure où on gagne du temps et des déplacements. En effet, différents systèmes tels que les alertes-mails, newletters, messages textos ou affichages stratégiques, peuvent informer continuellement tout en maintenant des liens de communication avec son entreprise.

5.1.2.5. Valeurs et croyances du dirigeant : style cognitif ?

Les considérations personnelles mais aussi le style cognitif du dirigeant d'entreprise influent sur les comportements d'information et sur la réceptivité aux outils de veille :

- « Je sais qu'elle l'est pas. C'est que… ***le non succès, c'est pas une option****. Donc, quand on a un but en tête, on essaie d'atteindre ce but par un moyen… n'importe lequel. » - Dirigeant 1*

- « 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. » - Dirigeant 1*

- « Le secret de la vie pour moi, c'est l'amélioration continue, le développement continu. » - Dirigeant 1

- « Et c'est pour ça que les, les « start up » en général dépassent largement les… La performance mais aussi la manière de réfléchir, elle est beaucoup plus rationalisée. » - Dirigeant 2

- « Ben il faut tout simplement être… tout ***simplement être ouvert à vous reconsidérer »****. « De façon constante. » - Dirigeant 2*

Le système de veille, sur cet aspect, peut servir de modèle pour comparer le fonctionnement du dirigeant et son processus de raisonnement. Ce faisant, il est susceptible de prendre conscience de certaines insuffisances et de les corriger. Il est également en mesure de s'apercevoir quel processus produit de bons résultats, puis chercher à le renforcer. L'idée est de confronter un fonctionnement à une logique de veille, et de pallier les carences les plus graves (protection, vérification de la source, *etc.*).

En outre, certaines attitudes et considérations sont conformes à l'esprit d'un système de veille et il est nécessaire de les souligner. Cela étant, d'autres le sont beaucoup moins et doivent attirer l'attention pour ne pas réduire la portée des pratiques informationnelles.

5.1.2.6. Attitudes vis-à-vis de l'information : contradictions ?

L'importance de l'information est réellement présente dans le discours de nos interlocuteurs dirigeants d'entreprises. D'ailleurs, c'est souvent le cas, lorsque le dirigeant est interrogé à ce sujet. Aussi, les pratiques ne sont pas totalement conformes aux attendues et génèrent des insuffisances. Cela ne nous étonne guère, puisque le retour d'expérience va dans le même sens et que cela dénote une situation paradoxale :

> *- « Il faut de **l'information, ça c'est clair** ». - Dirigeant 1*
>
> *- « Non, non, l'environnement incertain ou le **marché qui est de plus en plus incertain impose ce critere là** ». - Dirigeant 2*

Lors de l'intervention pour le développement d'un système de veille technologique, il est indispensable d'entendre cette considération et de souligner son insuffisance. Ainsi, on s'assure que ces mêmes pratiques évoluent vers des pratiques plus élaborées et plus efficaces. Faire la démonstration que les pratiques de veille ne doivent pas être réduites à l'information, sera une manière de procéder pour sensibiliser le dirigeant. L'étude et l'analyse de cas concrets de système de veille peuvent s'avérer pédagogiques, dans la mesure où des liens directs pourraient être faits avec son quotidien. De plus, l'amélioration doit surtout être axée sur la compréhension et la démonstration d'un système de veille.

5.1.2.7. Décision prise dans l'urgence : incertitudes à gérer ?

Le processus de prise de décision a changé de temporalité. La mondialisation, le marché débridé et les NTIC ont fortement imposé des prises de décisions rapides :

> - « *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.*** *» - Dirigeant 1*
>
> *- « Ben quand c'est urgent, là on se pose et on regarde combien ça vous revient et puis on achète. » - Dirigeant 3*
>
> *-* ***« Je peux pas planifier*** *qui va venir, quel client va venir et ce qu'il pourrait me demander. » - Dirigeant 3*
>
> *- « ...pour le mois d'août il me disait qu'il voulait 15 machines pour un mois, d'ici le mois d'août, je peux planifier mes entrées et mes sorties. » - Dirigeant 3*

En donnant une structure et un contenu au processus informationnel, le dispositif de veille est un outil qui permet de rester informé en fonction des besoins et des priorités. Les attentes et les besoins sont à clarifier avec le dirigeant, afin de pouvoir envisager la fréquence de la diffusion de l'information (journalier, hebdomadaire, mensuel). En outre, le processus décisionnel s'effectue moins dans l'urgence et plus dans l'analyse, plutôt que dans la recherche d'information.

5.1.2.8. Décision et ses conséquences : aide à l'évaluation ?

Même si le dirigeant est prudent et qu'il s'agit de sa fonction, la fréquence de ses décisions et leur importance sont susceptibles de mettre réellement l'entreprise en péril. En tout état de cause, et selon certains domaines, l'analyse de l'information éclaire sur les conséquences de ses choix :

> *-* « *Si tu prends une* ***décision sans chercher à connaître les conséquences*** *au départ, tu vas avoir de sacrées mauvaises surprises. » - Dirigeant 1*
>
> *-* ***« Dès fois tu ne peux pas le savoir, tu peux que le deviner, c'est là que c'est dangereux et c'est là que c'est un peu****... » - Dirigeant 1*
>
> *- « Y a un seul pouvoir décisionnel en général dans les organisations plates, donc ça veut dire que la culture est imposée de façon directe. » - Dirigeant 2*
>
> *- « Bon on prend la décision à deux. » - Dirigeant 3*
>
> *- « On regarde déjà combien ça va nous coûter vis-à-vis du client, qu'est-ce qui nous a demandé, on cible plus ou moins la machine par rapport à ses besoins et voir combien ça va nous ramener. » - Dirigeant 3*

Un dispositif de veille intègre un module dédié à l'analyse de l'information. L'avantage se situe alors dans les liens qu'on peut établir entre cette information et ses enjeux (conséquences et impacts). Au delà de la mise en relief de l'information, le recours à la veille aide à la compréhension.

5.1.3. Synthèse de l'étude 1

Les pratiques de veille évoquées par les dirigeants interrogés sont conformes au diagnostic couramment posé par les experts en veille. En effet, les pratiques énoncées sont à considérer comme des pratiques d'informations classiques, et non plus organisées, ni mêmes systématiques ou évoluées. Celles-ci n'ont pas fait l'objet d'une réflexion ou d'une rationalisation, voire d'une démarche méthodologique. Dans cet échantillon, il ressort qu'aucun processus veille n'a été pensé, formalisé et développé dans les entreprises interrogées. Comme trop souvent, les PME/PMI sont dans cette situation. Ces entreprises sont alors tributaires de la motivation du dirigeant, de ses membres et des capacités à s'approprier un dispositif complexe.

Les résultats de notre échantillon de dirigeants sont cohérents avec le principe du fonctionnement de l'être humain, dans le sens où l'on observe un intérêt pour l'information et une forme de prise de conscience, sans pour autant que cela induise des pratiques de veille soutenues. Ce point est représentatif de la problématique plus générale des valeurs / attitudes déclarées et d'une disjonction comportementale. En conséquence, différentes actions allant de la sensibilisation aux techniques d'engagement sont à mobiliser, afin d'initier une réelle ouverture aux dispositifs de veille. Ces actions doivent chercher à faire émerger une conscience de l'écart entre les valeurs avancées et les comportements effectifs. D'autres, plus subtiles, viseront à faire exprimer les positions du dirigeant afin de les rendre publiques et qu'en retour, elles agissent sur le comportement de conformité.

La pédagogique par l'étude de cas, voire de son cas personnel, reste un outil à mobiliser pour faire évoluer les mentalités (cognitions). En effet, les quelques réflexes informationnels peuvent servir de base pour démontrer leurs fragilités et leurs défaillances. Dès lors, l'acceptation de s'engager dans un dispositif de veille deviendrait plus significative. La pratique de l'enseignement et de la formation prouve son efficacité aux vues des relations établies avec son activité par le « formé », de la compréhension du message véhiculé, du contenu opérationnel directement exploitable ou de l'accueil favorable réservé à ce type d'enseignement.

En définitive, l'efficacité des pratiques invoquées est toute relative, et ne peut qu'être améliorée par la mise en place d'un système de veille personnalisé et évolutif. Les avantages sont à situer au niveau des processus de réflexions et des prises de décisions, ainsi qu'au niveau des changements d'attitude, tout comme des pratiques réelles. En donnant de la structure et de l'intelligibilité à l'information, le système de veille se positionne comme un outil ressource indispensable à l'entreprise et aux dirigeants. Dans ses aspects décisionnels et réflexifs, l'activité du dirigeant mérite d'être assistée par la technologie informationnelle. A l'aide d'un système de veille, l'analyse, la validation et la compréhension de l'information seront plus aisées. Par contre, nos résultats n'échappent pas aux limités liées à la pratique de l'enquête et à la subjectivité de la catégorisation. D'ailleurs, nous n'avons pas toujours pu rattacher des propos à nos catégories. Le filtre utilisé est celui de notre connaissance des pratiques informationnelles fondées sur la littérature scientifique. Le regroupement s'est appuyé sur ces éléments, mais aussi sur un processus inférentiel depuis le corpus retranscrit. Egalement, ce recueil par entretien est propice aux positions déclaratives et aux conséquences en termes de désirabilités sociales (recherche - enquêteur). Le thème, la méthodologie et certainement les répercussions, au niveau de l'image sociale de nos interlocuteurs, ont pu impacter leurs dires.

5.1.3.1. Tableau synthétique - Etude 1

	Dirigeant 1		**Dirigeant 2**		**Dirigeant 3**	
Pratiques de veille informationnelle	P😑	AB😊	P😑	AB😊	P☹	AB☹
Accessibilité de l'information	P😑	AB😊	P😑	AB😊	P☹	AB☹
Activité cognitive et réflexive	P😑	AB😊	P😑	AB😊	P☹	AB😑
Manque de temps / disponibilité	P☹	AB☹	P☹	AB☹	P☹	AB☹
Valeurs et croyances du dirigeant	P😊	AB😑	P😊	AB😑	P😊	AB😑
Attitudes vis-à-vis de l'information	P😊	AB😊	P😊	AB😊	P😑	AB😑
Prise de décision dans l'urgence	P😑	AB😊	P😑	AB😊	P☹	AB😑
Conséquences des décisions	P😑	AB😊	P😑	AB😊	P😑	AB😑
Echelle d'interprétation : Pratique : P😊 - niveau classique ; P😑 - non déterminante ; P☹ - niveau faible Attentes/Besoins : AB😊 - niveau élevé ; AB😑 - non déterminantes ; AB☹ - niveau faible						

Grill. 1 : Grille de lecture - Etude 1

Cette grille d'interprétation des résultats met surtout en exergue des situations trop fréquemment rencontrées dans les entreprises et qui expliquent autant cette recherche que l'approche proposée :

- *Cas 1 : Des attentes et des besoins forts, mais des pratiques soit non efficaces, ou soit non systématiques.*
- *Cas 2 : Des écarts importants entre des considérations/préoccupations en information ou en système de veille, et des besoins déclarés plutôt déterminants pour l'activité de l'entreprise.*
- *Cas 3 : Des activités réflexives et cognitives classiques et des besoins dans le domaine, non seulement élevés, mais également stratégiquement décisifs.*
- *Cas 4 : Un manque de temps évident et un investissement faible dans les systèmes de veille pour gagner du temps.*
- *Cas 5 : Des décisions sont inévitablement prises sans assistance informationnelle, alors que les conséquences cruciales pour l'entreprise en découlent.*

A la lumière de ces premiers résultats, il est confirmé que toute entreprise n'a pas besoin d'un dispositif de veille sophistiqué, que son activité n'est pas exclusivement fondée sur de l'information, ou que celui-ci est l'outil décisif dans la stratégie singulière de l'entreprise. Par contre, un gain substantiel en temps, en sérénité de prise de décision, en marge de manœuvre ou en gestion de l'incertitude doit être alloué aux fonctions du système de veille. De plus, des difficultés suffisamment chronophages dans l'activité du dirigeant sont levées avec une assistance à la gestion informationnelle. L'aide peut se centrer sur l'accessibilité de l'information, la collecte, la capitalisation, la diffusion ou son analyse et son interprétation (tableaux et graphiques des liaisons entre différents aspects des données informationnelles).

Malgré la lourdeur du travail de retranscription, de l'analyse et de l'exploitation en catégories, ce travail s'est révélé utile pour notre approche et pour la suite de nos investigations. Celui-ci nous a surtout donné l'occasion de préciser des recommandations et des pistes pour dépasser freins au développement des systèmes de veille en entreprises. Même si nous avons extrapolé des éléments, il n'en demeure pas moins vrai, qu'il faut être prudent avec ce matériau. D'ailleurs, nous avons jugé nécessaire de poursuivre ce travail d'enquête par deux autres, que nous présentons maintenant.

5.2. ENQUETE SUR LES PRATIQUES DE VEILLE DANS TROIS ENTREPRISES

Cette deuxième étude avait pour objet d'affiner notre compréhension des pratiques d'information en entreprise. En recourant à une grille d'entretien semi-directive[82]*, nous avons recueilli des éléments qualitatifs complémentaires. En effet, dans cette étude nous avons demandé directement au dirigeant comment il procédait pour s'informer. Nous avons donc mené trois entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de responsables d'entreprises*[83]*. L'exploitation ces derniers confirme encore plus que précédemment que les entreprises interrogées ont des* ***pratiques peu systématiques et peu rationnelles****. De plus, les pratiques de veilles souffrent de résistances du facteur humain dans la collecte, dans la formalisation, dans le partage ou dans la circulation de l'information. Autrement dit, le développement du système de veille repose bien sur les deux facteurs suivants : le manque de participation (engagement) des utilisateurs d'un coté, et le manque d'ergonomie du système de veille de l'autre côté.*

La démarche employée dans le cadre de cette enquête sur les pratiques informationnelles est de type exploratoire. Elle s'inscrit dans le cadre plus général du développement des dispositifs de veille en entreprise de petite et moyenne taille. En outre, en évoquant les pratiques concrètes, nous avions accès directement au niveau de veille et aux logiques sous jacentes. Ces dernières sont un point d'entrée pour développer des programmes de sensibilisation, d'engagement, de mise en perspective des pratiques non-conformes et d'interventions portant sur les collectifs. Les échanges ont fait référence au contexte de la mondialisation, à celui de l'augmentation des outils technologiques de communication et à celui de l'importance de l'information. Nous avons également discuté des caractéristiques de ce type de structure et des conséquences relevées par les observateurs, quant aux menaces et aux difficultés qu'ils risquaient de rencontrer à un moment ou à un autre de la vie de leur entreprise. Finalement, ces résultats complètent et poursuivent les précédents, tout en permettant d'avancer dans le processus de compréhension des freins au développement des pratiques de veille. A ce sujet, l'écoute et l'intérêt manifestés, ainsi que les réactions, nous ont conforté dans notre vision du développement des systèmes de veille. Sur le thème des pratiques peu efficaces, les contacts directs avec des responsables d'entreprises étaient l'occasion d'évaluer la possibilité de proposer une intervention dans le but d'amélioration des pratiques.

---

[82] Grille d'entretiens, disponible en annexe, dont la construction s'est appuyée sur les résultats des trois entretiens exploratoires en rapport avec l'activité du dirigeant d'entreprise.

[83] Nous rappelons qu'il s'agit d'entreprises luxembourgeoises de type PME-PMI : entreprise de prestations de service nettoyage ; fabricant de fermetures de fenêtres et de portes ; fabricant de toiles pour pneumatiques.

5.2.1. Problématique

Notre expérience et l'exploitation de la littérature laissaient penser que les pratiques d'information dans les entreprises n'étaient pas un ensemble structuré, que l'organisation de celles-ci restait « artisanale », et que la surveillance informationnelle présentait des lacunes (surveillance parcellaire notamment). De ce constat, il ressort que l'efficacité de la mobilisation des salariés autour du concept de la veille est défaillante. En effet, les nombreuses et importantes analyses mentionnent que l'engagement du salarié restait le point central de l'efficacité du dispositif de veille, mais également un problème complexe à résoudre pour des sciences non humaines. De plus, l'utilisabilité du système de veille est une autre variable qui réduit sa portée. Aussi, la problématique articule la notion d'utilisabilité du système de veille et la notion de procédure d'engagement dans son utilisation. En d'autres termes, la dimension technique (supports de collecte ou de saisie, l'application, aides à l'assistance, l'organisation, *etc.*) peut être corrigée par un processus ergonomique, et la dimension humaine (acceptation, participation, engagement) peut être améliorée par des procédures d'engagement psychosociale.

5.2.2. Présentation des résultats

Les résultats présentés s'appuient sur les synthèses des entretiens semi-directifs[84]. Par ailleurs, il n'était pas pertinent d'alourdir les résultats en présentant l'intégralité des échanges. Aussi, nous ne reproduisons que les éléments du discours en lien direct avec les « considérations informationnelles », les « pratiques quotidiennes d'information » et les « pratiques de veille ». Ce choix se justifie par l'outil semi-directif employé d'une part, et par les données qualitatives en relation avec notre thème, d'autre part.

5.2.2.1. Présentation des entreprises

↳ **Entreprise 1** : Elle a été créée en 1981. Elle propose des prestations de service dans tous les domaines de la construction. Ses activités sont : démolition, déblayage, activités de nettoyage (elle intervient soit en début, soit en fin de chantier). Elle fait aussi de la location de toilettes, containers de chantier, bennes, bâtiments modulaires avec divers degrés de confort, montage de clôtures, entretien d'espaces verts, salage des routes en hiver, nettoyage d'abris bus, nettoyage de garages et sociétés (sites industriels). Une partie de leur activité peut être sous-traitée. L'effectif est de 110 personnes, majoritairement des ouvriers et techniciens.

[84] La totalité des échanges est consignée en annexe de ce document.

↳ **Entreprise 2 :** elle fabrique et pose les fermetures pour les portes, les fenêtres et les garages : elle achète (questionne, s'informe lors des foires et salon, visite de commerciaux) et fabrique (suit la tendance du marché : elle assemble les différentes pièces qui composent une fenêtre et son système de fermeture). Entreprise familiale à l'origine, elle a été rachetée par un groupe américain. Elle a un effectif de 43 salaries, dont 3 responsables-dirigeants et 10 employés-cadres et administratifs.

↳ **Entreprise 3 :** 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. Sa liberté d'action est relativement limitée dans la mesure où ils dépendent des clients pour lesquels ils doivent concevoir un produit bien précis.

5.2.2.2. Importance de l'information

L'intérêt pour l'information est fondamental dans la mesure où elle constitue la « matière première » du système de veille. Aussi, elle doit être considérée comme une ressource sur laquelle des processus et des procédures doivent être appliqués afin de contrôler ses paramètres (quoi, qui, comment, où, pourquoi, quand). L'information est toute aussi importante par rapport à la dimension humaine d'un système de veille. Effectivement, les attitudes, les croyances ou les cognitions sur sa nécessité, contribuent fortement à la réceptivité des acteurs de la veille. Partant de cette situation et de l'inefficacité des démarches classiques, une approche alternative doit opter pour la réalisation de comportements. Selon la théorie de l'engagement, la réalisation de comportements[85] en relation avec l'importance de l'information et dans un cadre précis, peut conduire l'individu à modifier ses cognitions.

Malgré l'évocation de pratiques insuffisantes, il est également intéressant de relever que nos interlocuteurs ne semblaient pas mesurer la gravité de la situation. Bien que d'autres préoccupations plus urgentes et quotidiennes expliquent la place secondaire accordée au dispositif de veille, cette insuffisance interroge les professionnels des organisations et les experts en veille informationnelle. En conséquence, un programme d'actions et de sensibilisation psychosociale doit être mis en œuvre.

[85] C'est d'ailleurs une des variables que nous avons testé dans les deux interventions réalisées en entreprise.

Cette approche alternative s'appuie sur la conception théorique du fonctionnement humain stipulant que c'est la réalisation de comportements qui modifie les cognitions et les valeurs chez l'individu. Quant aux démarches classiques du fonctionnement humain, elles considèrent que le changement est lié à l'information transmise lors de formations ou de sensibilisation.

Nous arrivons à la conclusion que dans de nombreux cas, les démarches de sensibilisation classique ne sont pas opérantes, et justifient grandement ce travail de recherche.

	CONSIDERATIONS PAR RAPPORT A L'INFORMATION
Entr. 1	- « L'information est importante car ils évoluent sur un marché très concurrentiel ». - « Ils déclarent avoir conscience de l'importance de l'information ». - « La nécessité de toujours innover car les produits sont vites imitables ou dépassés ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- L'information est-elle considérée comme importante ? Le marché et l'environnement de l'entreprise nécessitent-ils un intérêt élevé de l'information ?* *- Considérez-vous ou diriez-vous que l'information est importante ?* *- L'information est-elle importante pour l'innovation dans votre entreprise ? L'information est-elle un support à l'innovation ?*
Entr. 2	- « L'intérêt pour l'information de type technique et technologique ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Quel type d'information est indispensable pour votre activité ?* *- Quelle est la nature de l'information utile pour votre entreprise ?*
Entr. 3	« - L'intérêt pour l'information est plutôt en interne (information sociale) ainsi que sur la réglementation nationale et européenne ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Quel type d'information avez-vous besoin pour votre activité ?* *- Etes-vous davantage sensible à des informations de type interne ou externe ?* *- Souhaitez-vous plus particulièrement des informations réglementaires nationales ou européennes ?*

Tab. 4 : Considérations sur les informations

5.2.2.3. Pratique de veille opérationnelle

Les pratiques de veille, dans une certaine mesure, sont également des processus informationnels opératoires et quotidiens. En effet, des actions et des comportements visent à s'informer et à prendre des décisions. En outre, ces processus se traduisent par différents comportements et stratégies qui ne sont pas élaborés. Certes, ils répondent aux besoins immédiats de l'entreprise mais, ils présentent également des lacunes. Dans un environnement perturbé, ces dernières fragilisent la compétitivité de l'entreprise. L'intervention en entreprise pourrait faire évoluer facilement ce type de pratique et les rendre plus efficaces. Précédemment, plusieurs recommandations ont pu être formulées dans ce sens. Celles-ci s'appliquent à ce constat afin d'améliorer les pratiques opérationnelles et continues. Aussi, l'effort que doit consentir l'entreprise pour augmenter significativement son niveau de veille n'est pas démesuré. Concrètement, l'organisation, la rationalisation, l'information et la centralisation suffiraient à rendre les pratiques quotidiennes plus performantes. Autrement dit, il s'agit de donner de la structure et du sens pour optimiser des pratiques minimalistes évoquées par les dirigeants interrogés.

	ELEMENTS DE VEILLE QUOTIDIENNE
Entr. 1	- « Les postes clés sont équipés d'ordinateurs, mails et connexion Internet (tout le monde peut contacter tout le monde) » ; « L'information est collectée de manière officieuse et par contact direct ». - « Les outils, comme site Internet, permettent d'être visibles, contactés et de faire circuler l'information, de se renseigner sur les concurrents » ; « Ils discutent régulièrement des nouvelles informations (réunions) » ; « La restitution se fait oralement et par comptes rendus » ; « Ils ont peu de temps pour traiter toutes les informations » ; « Des difficultés à évaluer la bonne ou la mauvaise information » ; « Une perte de la qualité de l'information lors de sa circulation ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Etes-vous équipé en réseau informatique ? Tout le monde peut-il contacter tout le monde dans votre entreprise ?* *- Comment êtes-vous visible sur Internet ? Comment et pourquoi utilisez vous le réseau Internet ? Comment collectez-vous l'information dans votre entreprise ? Quel outil avez-vous mis en place pour faire circuler l'information ?* *- Combien de temps consacrez vous à l'information dans votre travail ? Pensez-vous disposer d'assez de temps pour les tâches informationnelles ? Qu'avez-vous mis en place pour échanger l'information ? Par quel moyen ? Dans quelles conditions ? Sous quelle forme ?* *- Comment faites-vous pour distinguer la bonne information de la mauvaise ? Quelles difficultés rencontrez-vous dans le traitement de l'information ? Constatez-vous une perte de la qualité de l'information lors de sa circulation ou diffusion ?*

Entr. 2	- « Les commerciaux sont chargés de recueillir l'information importante ». - « Type d'informations : autorisations et projets de chantiers BTP ». - « Les fournisseurs et fabricants sont les principales sources d'information ». - « Aucune personne n'est chargée de la veille. Intranet et les mails servent à faire circuler l'information ». - « L'information est traitée de manière informelle et est recherchée plutôt en interne, auprès de ses collègues notamment ». - « L'analyse de l'information est faite individuellement, et est fondée sur le prix et la qualité des produits rentrant dans la conception des fermetures des fenêtres ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Qui est chargé de collecter l'information dans votre entreprise ? Quel type d'information est considéré comme déterminant dans votre activité ? Quelle peuvent être vos sources d'informations principales ?* *- Y-a-t-il une personne chargée de la veille dans votre entreprise ? Comment procédez-vous pour faire circuler l'information ? Comment est traitée l'information ? Faites-vous plutôt un traitement informationnel ? Auprès de qui est récupérée l'information ?* *- Qui est chargé de l'analyse ? Est-ce une analyse individuelle ou collective qui est prévue dans votre entreprise ?* *- Quels critères avez-vous arrêtés pour faire l'analyse de l'information ?*
Entr. 3	- « Réunion journalière avec tous les représentants des différents services ». - « Réunion mensuelle avec les principaux responsables (stratégie) ». - « L'échange et l'analyse de l'information se font lors des réunions (journalière et mensuelle) ». - « Les revues techniques, les sites des sous-traitants sont sources d'information ». - « Le journal interne permet d'informer l'ensemble des salariés ». - « L'information remonte à la direction par des fiches (salariés) ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Comment l'information est échangée dans votre entreprise ? Comment s'organise le partage de l'information ? Avec qui ? A quelle fréquence ?* *- Quand et comment faites-vous l'analyse informationnelle ?* *- Quelles sont vos sources d'information ? La concurrence ? Les fournisseurs ou sous-traitants ?* *- Quel outil avez-vous mis en place pour informer vos salariés ? Avez-vous un journal interne à visée informationnelle ?* *- Par quel procédé l'information est transmise à la direction de l'entreprise ? Avec quel support ?*

Tab. 5 : Considérations de veille quotidienne

Finalement, l'application des principes généraux d'un système de veille ainsi que des recommandations d'utilisabilité conduiront à corriger ces pratiques. Cela étant, impliquer l'individu dans l'utilisation et la poursuite de l'utilisation d'un dispositif de veille relève de recommandations psychosociales que nous verrons plus loin.

5.2.2.4. Pratique de veille informationnelle

Les résultats déclaratifs obtenus témoignent de la problématique humaine liée à l'amélioration d'un système de veille. L'élément essentiel, sur lequel un système de veille repose, est avant tout l'individu. Dans le partage, dans la circulation, dans la formalisation informationnelle ou dans l'utilisation du dispositif, la motivation individuelle intervient. Il manque à l'approche opérationnelle du dispositif de veille cette composante humaine fondamentale.

	ELEMENTS DE VEILLE INFORMATIONNELLE
Entr. 1	- « Par contre, ils ne savent pas ce que recouvrent la veille ou l'IE ». - « Les informations proviennent des foires, des salons et d'Internet ». - « La veille se fait principalement par les commerciaux et responsables ». - « Les salons, foires, revues techniques, centre de documentation technique sont les sources régulières d'information ». - « Une newsletter ou note interne permettent d'informer le personnel ». - « Des tableaux de bord sont les outils de gestion et de stratégie ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Connaissez-vous le concept d'intelligence économique ? En avez-vous déjà entendu parler ?* *- Où récupérez-vous vos informations ? De quelles sources proviennent ces informations ?* *- Avez-vous une source privilégiée d'informations ?* *- Qui est principalement chargé de la veille dans votre entreprise ? Avez-vous plus spécialement une personne en charge de la veille ?* *- Quelles sont les sources d'information régulières ou habituelles ? Pouvez-vous lister les différentes sources d'information utilisées ?* *- Comment informez-vous votre personnel ? Par quel moyen vos collaborateurs sont-ils tenus informés ? Utilisez-vous le TIC pour informer vos collaborateurs ?* *- Comment gérez vous l'aspect stratégique de votre entreprise ? Avez-vous conçu des indicateurs ou tableaux de bord pour gérer votre stratégie d'entreprise ?* *- Quels indicateurs sont pertinents pour diriger votre entreprise ?*

Entr. 2	- « Elle s'informe principalement lors de salons et foires ». - « Elle doit rester informée sur les dernières innovations en matière de système de fermeture ». - « L'information économique est secondaire, celle-ci provient de la Chambre des métiers » ; « Il n'y a pas d'organisation de la veille » ; « Internet ne fournit pas des informations récentes car ceux-ci ne sont publiés que longtemps après ». - « Intranet est en cours de conception afin de centraliser l'information ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Lors de quelle manifestation vous informez-vous ? Les foires et salons sont-ils des lieux majeurs pour vous informer ?* *- Quelles raisons poussent votre entreprise à rester informée ? Qu'est-ce qui explique que votre entreprise à l'obligation de rester informée ?* *- Quel type d'information est prioritaire ? Quelles sont les informations secondaires ou de moindres importances ?* *- Votre système de veille est-il organisé ? Sur quelle organisation repose votre système de veille ?* *- Quel niveau de récence avez-vous besoin pour votre activité ? L'information disponible sur Internet vous semble suffisamment récente ? Quel outil avez-vous mis en place pour centraliser l'information dans votre organisation ?*
Entr. 3	- « Pas d'organisation formelle » ; « C'est la direction de l'entreprise qui est chargée de l'information ». - « Elle reste informée par le biais des bulletins d'information (régulièrement) et par la Chambre des métiers (ponctuel) » ; « Les contacts directs avec les acteurs du marché permettent d'être à l'écoute des tendances ». - « La diffusion de l'information est possible via la messagerie interne, via un bulletin d'information, via l'affichage sur les lieux stratégiques ».
	Traduction en questionnaire d'audit : *- Avez-vous pensé à une organisation formelle de votre système informationnel ?* *- Qui est en charge de l'information ? D'autres personnes que la Direction sont chargées de l'information ?* *- Par quel biais l'entreprise reste-t-elle informée ? Votre entreprise est-elle alimentée en information par un prestataire extérieur ? A quel rythme votre entreprise reçoit- elle l'information importante ?* *- Qui vous permet de rester informé ? Comment vos contacts directs vous aident-ils sur le plan informationnel ?* *- Quel est votre vecteur de diffusion de l'information ?* *- Où affichez-vous l'information importante dans votre entreprise ? Affichez-vous dans un lieu stratégique les informations importantes pour tous les salariés ?*

Tab. 6 : Considérations de veille informationnelle

Au terme de l'analyse ci-dessus, des liens avec des recommandations opérationnelles et sociales ont été établis. Ayant beaucoup traité les premières, elles sont généralement liées à l'utilisabilité et à l'ergonomie d'un dispositif de veille. Les secondes font référence à des stratégies d'engagement afin d'impliquer davantage les utilisateurs dans l'utilisation du système de veille.

Finalement, ce travail laisse penser qu'il faut se concentrer sur l'utilisabilité des systèmes dans la mesure où ses composantes techniques ne sont pensées en adéquation totale avec l'usager. Il démontre également que les ressorts de la motivation par la prise en compte des facteurs psychosociaux sont loin d'être des variables à négliger, tant elles sont déterminantes dans l'acceptation du système de veille. Aussi, le recours à la psychologie de l'engagement cherchera à prouver l'efficacité de ses apports.

5.2.3. Recommandations pour la mise en place d'un système de veille en entreprise

De façon synthétique et complémentaire aux consignes notifiées précédemment, ces quelques points supplémentaires contribuent à l'élaboration de recommandations opérationnelles de l'amélioration des dispositifs de veille. Deux types d'information sont recherchés par l'entreprise pour son activité de gestion et pour son activité stratégique. Généralement, les premières informations ne posent pas vraiment de difficultés à l'entreprise. Mais, pour l'activité de positionnement stratégique, les difficultés sont nombreuses. L'aide de l'expert en veille portera sur la définition des informations stratégiques et sur les modalités d'accès. Quant au dispositif proprement dit, les avantages sont à situer principalement aux niveaux du filtrage et de la diffusion de l'information. Au regard d'un dispositif de veille, les pratiques d'accès à l'information telles que les foires, les salons, les revues techniques spécialisées, les relations fournisseurs, les structures économiques (chambre des métiers) ou les contacts avec les clients sont suffisantes, mais pas exhaustives. Elles ne s'intègrent pas dans un plan stratégique et global. L'instauration au niveau de la direction de l'entreprise d'une politique des pratiques d'information est l'un des objectifs du système de veille.

Dans la même logique, la formulation de requête dans les moteurs de recherche illustre clairement les résultats peu pertinents auxquels arrivent les responsables d'entreprise. L'expert en veille informationnelle proposerait une étude des mots-clés et des mots associés. Il en évaluerait la pertinence par rapport à différents tests.

Dans son travail, l'expert adopterait une méthodologie rigoureuse et systématique. Il suivrait un processus linéaire très formalisé et ne se laisserait pas distraire par le flot d'informations parasitaires. Dès lors, on comprend que même une recherche d'information à l'aide d'un moteur de recherche Internet ne s'improvise pas. Enfin, elle doit être outillée et doit respecter les principes dictés par la méthodologie des systèmes de veille.

Les responsables rencontrés déclarent que l'information est essentielle dans le contexte actuel et pour le processus d'innovation, même si le concept de veille ou d'intelligence économique semble méconnu. Comme l'efficacité des démarches traditionnelles de sensibilisation n'est pas satisfaisante, des actions psychosociales de sensibilisation pourraient s'avérer être une alternative, et sont présentées dans la partie suivante.

5.2.4. Recommandations psychosociales

Les recommandations psychosociales applicables aux dispositifs de veille se définissent comme des stratégies d'engagement. En effet, elles visent à faire accomplir des actions/actes en lien avec le système de veille et cela dans un cadre bien défini.

Exemple :

Il peut s'agir de demander à un individu de participer librement à une réunion d'information sur le thème « information et mondialisation ». Suite à celle-ci, toujours librement, on sollicite des volontaires pour rédiger quelques commentaires en faveur de l'information et des pratiques de veille. Après ces premières stratégies d'engagement, on peut lui demander d'en défendre la pertinence dans son entreprise et de convaincre deux personnes de rédiger les points positifs d'un tel système. On augmente l'engagement par des actes plus coûteux sur le plan cognitif, plus fréquents, et réalisés dans un contexte de liberté.

Cet exemple montre comment les comportements précis et les actions ponctuelles en lien avec le contenu du système de veille peuvent progressivement amener un individu à s'engager librement en faveur du dispositif informationnel. Cette conception du changement est ancrée dans le courant théorique de la psychologie de l'engagement. Selon ce courant de pensée, le changement est principalement déterminé par les actions/comportements que l'individu réalise. Aussi, lui faire réaliser des actions/comportements dans des circonstances particulières agit sur les croyances et les attitudes. Même dans la durée, l'effet de ce type d'approche a été prouvé à de nombreuses reprises et lors d'expérimentations en situation écologique.

Plus inquiétant encore est l'attitude de désintéressement des responsables interrogés entre l'importance de l'information déclarée et la mise en œuvre de solutions pour tenter de changer cela. A ce sujet, cette situation paradoxale est fréquemment rencontrée et pas seulement pour les systèmes de veille. Dans de nombreux domaines tels que la sécurité, la santé ou l'éducation, on retrouve un décalage entre une information essentielle sur la nécessité de changer de comportements et ces derniers qui ne changent pas. Sur le plan cognitif, l'effet devient même contre productif dans la mesure où il renforce les positions de l'individu.

Exemple :

Les campagnes de prévention ou d'incitation à l'arrêt de l'intoxication progressive par les cigarettes sont de bonnes illustrations. L'efficacité réelle de ce type de démarches n'a jamais été prouvée ou même attestée. Bien au contraire, d'autres démarches plus percutantes ont dû être imaginées pour obtenir quelques résultats. Ces derniers temps, ce qui semble légèrement réduire l'augmentation du nombre de fumeurs est plus la politique tarifaire des cigarettes d'une part, et le thème du capital santé d'autre part.

Dans la même optique, lors d'actions de sensibilisation, tous les salariés ne semblent pas accorder le même crédit au système de veille. Cela est d'autant plus préoccupant qu'un système de veille doit son efficacité à sa dimension collective. En conséquence de quoi l'entreprise néglige des capteurs potentiels d'informations, des relais pertinents et des ressources informationnelles importantes. Souvent, il est reproché aux membres implicites d'un système de veille d'avoir des attitudes passives. En effet, l'entreprise centralise les informations pour les mettre à disposition de ses membres. Or, ce procédé n'implique pas que ces mêmes membres vont spontanément chercher à en prendre connaissance et les utiliser. Finalement, si l'on considère que les salariés sont des capteurs et des relais de l'information, le réseau formé par quelques responsables ne peut que présenter des défaillances tant la quantité d'information est grande, tant le temps pour traiter est court et tant les capacités d'analyse sont réduites. De plus, sur ce type d'activité, les assistances de la technologie et de l'informatique sont indispensables. Aussi, impliquer davantage le collectif de l'entreprise afin qu'il se transforme en réseau de veille par des démarches d'engagement psychosocial constituerait une réelle amélioration de son efficacité. Ce dernier point, aux dires des observateurs, est fondamental pour la production informationnelle, que de la véracité des données collectées, ou que de la validité des décisions à prendre.

5.2.5. Synthèse intermédiaire de l'étude 2

Ce travail met en lumière la présence évidente des pratiques informationnelles dans les entreprises questionnées. Pour autant, le niveau des pratiques ne peut permettre une activité de veille exhaustive. Deux implications ressortent de l'analyse des données. La première doit conduire à organiser et à structurer les pratiques existantes. Pour ce faire, il y a l'application de la méthodologie d'un système de veille et le respect de recommandations classiques d'utilisabilité. La seconde implication doit se donner l'objectif d'engager les individus dans des comportements de veille au travers des stratégies psychosociales. Un programme d'actions engageantes en lien avec les dispositifs de veille produirait des effets positifs sur la réceptivité et sa participation à ce même système. Lors de ce travail, nos interlocuteurs ont pu préciser leurs positions par rapport à l'information et aux pratiques d'information. Nous l'avons vu, elles sont non seulement insuffisantes, mais aussi incomplètes et souffrent d'un manque d'intérêt de la part des salariés. L'hypothèse selon laquelle l'efficacité d'un système de veille dépend autant de son ergonomie que de l'engagement des utilisateurs dans les pratiques de veille a été vérifiée. Aussi, les recommandations formulées peuvent servir de guide pour une optimisation des pratiques peu efficientes. Il ressort également de ce travail la nécessité de développer et de mettre en place de nouvelles procédures afin de sensibiliser la participation et l'importance de la veille informationnelle.

5.2.5.1. Tableau synthétique - Etude 2

	Entreprise 1	**Entreprise 2**	**Entreprise 3**
Considérations informationnelles	AB☺	AB☺	AB☺
Eléments de veille	P😐 AB☺	P☹ AB☺	P☺ AB☺
Pratiques de veille	P☹ AB☺	P☹ AB☺	P☹ AB☺
Echelle d'interprétation : Pratique : P☺ - niveau classique ; P😐 - non déterminante ; P☹ - niveau faible Attentes/Besoins : AB☺ - niveau élevé ; AB😐 - non déterminants ; AB☹ - niveau faible			

Grill. 2 : Grille de lecture - Etude 2

Très sommairement, cette synthèse confirme une disparité dans les pratiques de veille, une faible concordance entre des considérations informationnelles affichées ou invoquées et la réalité des pratiques, mais aussi, de réels besoins informationnels pour l'activité générale et spécifique de l'entreprise. De manière schématique, deux cas de figure se dégagent de ce tableau :

↳ *Cas 1 : Des pratiques de veille faibles et des attentes élevées.*

↳ *Cas 2 : Une faible conscience de l'importance de la veille et des pratiques fragiles.*

Nous aborderons plus loin les effets des interventions[86] qui cherchent à adapter et à améliorer une partie d'un dispositif de veille. Nous traiterons à cette occasion de l'efficacité des stratégies d'engagement dans un comportement de veille. En d'autres termes, nous testerons notre démarche d'intervention de type psycho-ergonomique dans le but de favoriser le développement de comportements d'information. Les questions qui nous sont posées et auxquelles nous apporterons des réponses, sont de savoir comment mobiliser des salariés autour du concept de veille, ou comment engager des salariés pour qu'ils accomplissent des comportements simples, tels que remonter, formaliser, partager ou faire circuler l'information ? Avant cela, revenons à la troisième étude et aux conclusions établies.

5.3. ETUDE DE L'EFFICACITE DE LOGICIELS : CAS DES LOGICIELS INFORMATIONNELS

Cette étude, de manière fortuite et un peu malheureuse, nous renseignera sur les conditions d'échec de la mise en œuvre d'un dispositif technologique de veille. Elle sera une occasion pour illustrer d'autres pistes d'amélioration, tout en étant le point de départ à notre réflexion sur les facteurs de succès agissant positivement sur la VT.

Le développement très rapide du marché de l'informatique et des télécommunications a engendré l'explosion d'un autre marché tout aussi important : la « Net économie » et l'économie des services Internet. Tout cela explique sans doute le succès rencontré par les entreprises positionnées historiquement sur ce marché. En outre, les logiciels et les applications informatiques sont devenus des outils de gestion des tâches et de l'activité systématique. Un grand nombre de métiers et de tâches n'ont pas eu le choix[87] d'adopter ces outils modernes. L'outil de veille technologique que nous étudions ici est un dispositif de gestion de l'information à des fins de connaissances et de décisions. En cela, elle s'appuie sur des outils de gestion de l'informatique, comme c'est le cas ci-après.

---

[86] Les interventions réalisées en situation écologique sont du secteur industriel.

[87] Choix imposé par l'entreprise, l'activité, la compétitivité, l'environnement réglementaire ou par le modèle économique.

5.3.1. Contexte de l'enquête

L'étude s'est déroulée sur le site lyonnais d'une grande entreprise internationale française[88], leader des télécommunications. Le service dans lequel ce travail a été réalisé développe des applications informatiques et des produits techniques, applicatifs et documentaires pour des besoins principalement internes. Compte tenu de la dimension de cette entreprise, de l'évolution des exigences réglementaires et de celle des clients, ce service est amené à réfléchir sur la qualité de ses procédures de travail (démarche qualité portant sur la production informatique). Que ce soit pour des tâches de conception informatique ou des tâches de conception de contenus pédagogiques, ou encore de services à dominantes intellectuelles, **le recours à des logiciels pour structurer l'activité humaine est de plus en plus répandu**. Ce « recours informatique » ne va pas sans engendrer des résistances humaines, tant les changements sont considérables à différents niveaux (activité, individuel, connaissance, compétence, autonomie, pouvoir).

5.3.2. Objectifs de l'enquête et problématique

En premier lieu, l'étude s'est donnée comme objectif l'identification des difficultés d'usage de logiciels internes dans une population de chefs de projets. En second lieu, elle s'est intéressée à la compréhension de l'inefficacité des utilisations qui en découlent. Dans ce travail, les difficultés d'usage ne sont pas envisagées sous l'angle de l'inspection ergonomique [89] mais au travers de déterminants psychosociaux comme la satisfaction, la compatibilité, l'adéquation besoins-tâches ou le rapport entre la pertinence et les fonctionnalités ; des indicateurs de l'inefficacité des outils et des procédures sont mis en exergue par ce travail. Cette étude est l'occasion de préciser les conditions génériques pour le succès de la mise en place de dispositifs technologiques, comme les applications informatiques ou la veille technologique. Dans cette étude de cas, les résistances à l'utilisation (délais, saisie, insatisfaction, surcharge cognitive, sous utilisation, appréhension, etc.) de ces logiciels internes de gestion interpellent les responsables de ce service. En effet, ces applications informatiques ne servent pas à gérer administrativement les projets et à « veiller » à tous les aspects du projet (budgets, ressources, partenaires, délais, matériels, *etc.*).

---

[88] Présence sur les 5 continents. En 2008 : plus de 100 millions de clients ; effectif de 187 331 ; CA de 53 milliards.

[89] Méthodes ou ensemble de techniques, objectives et subjectives, qui visent à étudier du point de vue de la compatibilité, une technologie et un utilisateur typique.

Par exemple, des données sur le coût ou l'utilisation des ressources humaines apportent une certaine clarté sur les compétences utilisées et sur la quantité de ressource financière engagée. Ainsi, ces outils de gestion permettent de situer et de visualiser le projet en fonction des paramètres cruciaux (temps de travail, type de travail, compétences et expertises mobilisées, production de « *délivrables* » et de guides, achat de matériels, achat de sous-traitance, facturation partielle, clôture d'étapes, etc.). D'ailleurs, ces applications informatiques de gestion de projets affichent des ratios, des graphiques ou des tableaux de bord pour permettre le pilotage éclairé des projets, tout en mettant en avant les éléments principaux. En rendant le processus de travail plus visible, une certaine prise de conscience[90] est possible. Dans cette grande entreprise française, les applications informatiques se sont imposées pour ces trois raisons principales :

- Améliorer les performances de l'entreprise, mais aussi la qualité du travail restituée et les services proposés.
- Inciter à l'utilisation des mêmes outils informatiques et harmoniser les pratiques professionnelles des chefs de projet.
- Rendre les pratiques conformes aux nouvelles exigences de gestion et de comptabilité de l'entreprise (conformité vis-à-vis de la réglementation en vigueur).

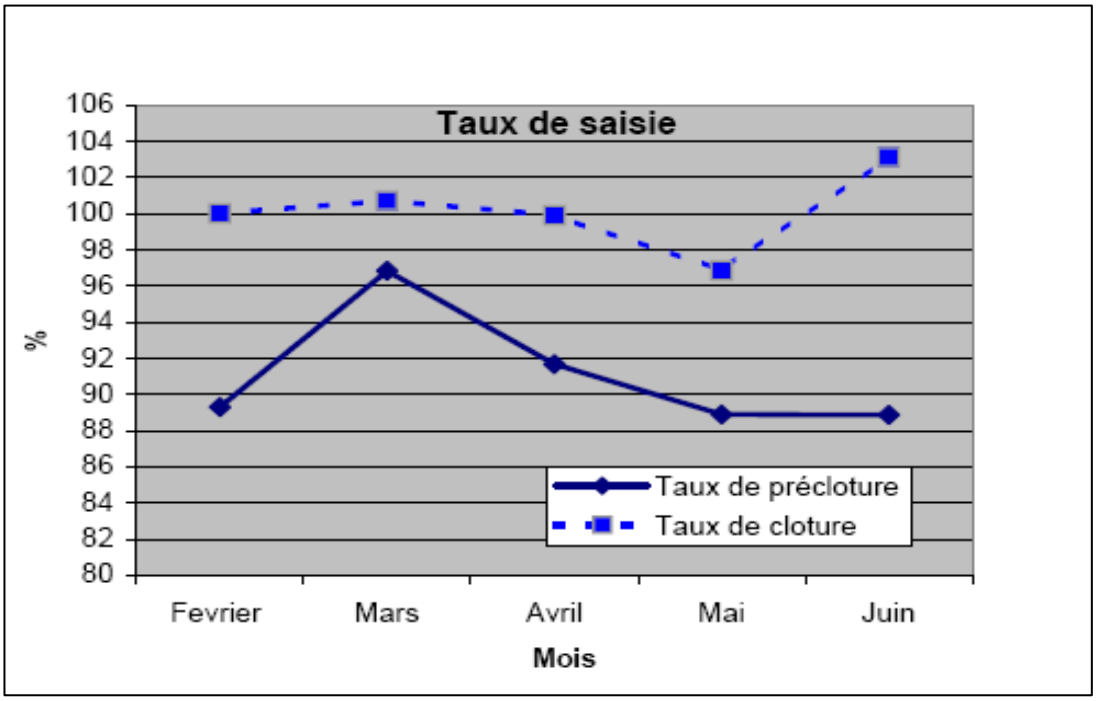
Cette étude a donc révélé que des outils personnels censés ne plus être utilisés étaient encore en vigueur dans l'entreprise, que des pratiques anciennes continuaient officieusement à être mobilisées pour répondre au travail[91], que la fonction d'assistance et d'aide à l'activité des logiciels officiels n'est perçue comme telle et s'avère peu efficace. Plus encore, la satisfaction des usagers, et l'acceptation des changements qui ont été induits par ces nouveaux outils, sont inquiétants et interpellent le professionnel des situations de travail. Les verbalisations, lors d'échanges et entretiens informels, expriment des désarrois et de l'anxiété fortes. Comme nous le voyons dans les graphiques ci-dessous, les pré-saisies et les saisies dans les applications, sont contraires aux exigences comptables, organisationnelles et managériales, demandant une étude des facteurs de rejet de la technologie proposée.

---

[90] L'activité de travail du chef de projet est rendue plus formelle, plus transparente, plus visible qu'auparavant suite à l'introduction des outils informatiques de gestion. Cela est encore plus vrai qu'avant, le travail de chef de projet était assez informel.

[91] Le maintien des pratiques anciennes cherchait surtout à rendre les tâches plus confortables et à réduire des difficultés liées à des outils peu compatibles avec les différentes dimensions du travail (psychologique, sociale, technique, organisationnelle).

Des indicateurs objectifs ci-dessous, tels que les pourcentages de pré-saisie et de clôture mais aussi les dates de saisie, montrent des comportements non-conformes attendus. Au vu des chiffres, les chefs de projet n'utilisent pas régulièrement les applications de gestion, ils « *sur-saisissent* » démontant que l'anticipation de cette tâche est considérée comme une « *corvée* », des écarts élevés entre pré-clôture et clôture soulignant les résistances ou des difficultés. La forme des courbes est en corrélation avec des actions de sensibilisation qui ont eu un effet à très court terme, et qui ne sont pas prolongés les mois suivants.



Graph. 1 : Taux de saisie chefs de projet (février à juin 2005)

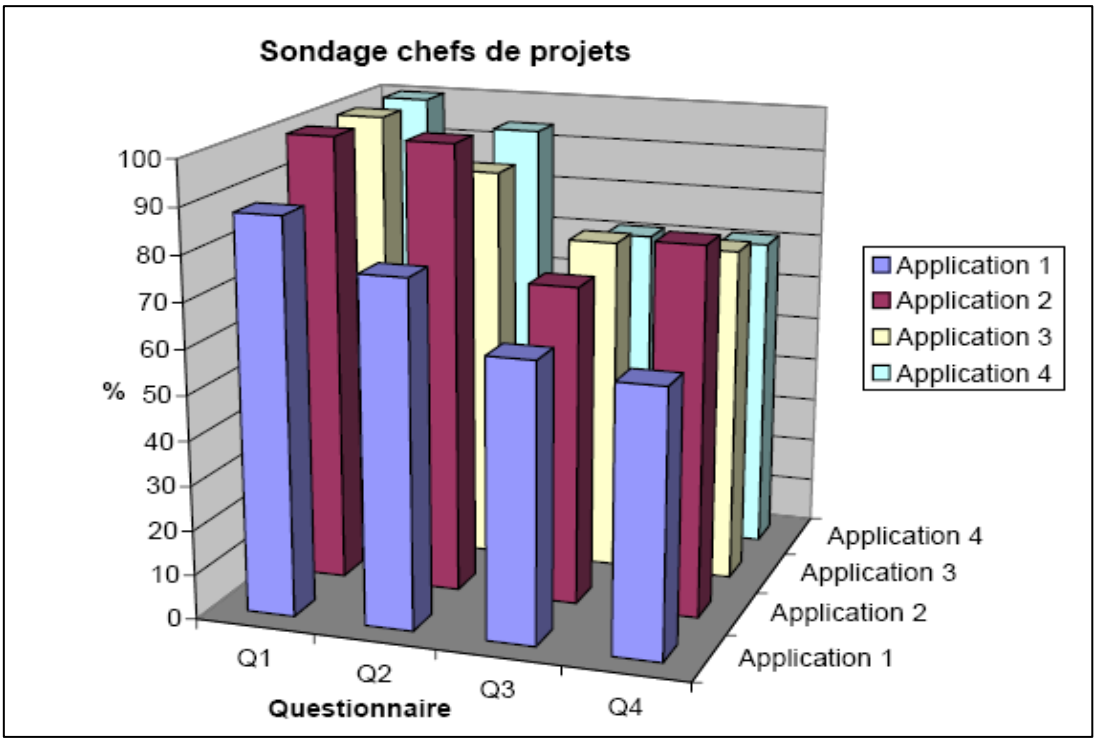
L'étude par entretien a pu établir que certains directeurs de projet (N+1 du chef de projet) devraient, à plusieurs reprises, relancer par e-mail les chefs de projet avant les ultimes dates. Le dernier constat soulignait que la saisie se faisait avec de l'anxiété, ou en vivant l'expérience comme désagréable. Quelques chefs de projet se consacraient à cette tâche « redoutée » la porte fermée, et cela pendant une demi-journée. Il faut aussi préciser que le changement introduit par ces nouvelles applications, bouleversait non seulement les pratiques professionnelles précédemment valorisées, mais tout aussi les formes de relations sociales. Dans ce cas précis, les échanges avec l'équipe ou le directeur de projet ont été réduits, la convivialité du management de proximité a été diluée, l'autonomie fortement limitée, et la gestion personnalisée est devenue tout simplement interdite. D'autre part, les règles de gestion ont été modifiées, impactant au passage les indicateurs précédents de réussite et/ou de bonne conduite de projets (efficacité, objectifs, *etc*.).

Plus surprenant encore, étaient les résultats du sondage de mai 2005 auprès de dix-huit chefs de projets (sondage réalisé au même moment que notre étude). Celui-ci montrait des pourcentages importants pour les quatre applications informatiques majeures au niveau de la connaissance des applications et de leur utilisation, de la satisfaction de la formation reçue et du peu de difficultés rencontrées. Autrement dit, les chefs de projets déclaraient connaître les applications, avoir été formés et savoir les utiliser mais pour autant, les taux de pré-saisie et de saisie sont loin d'être en accord avec les directives de l'entreprise.

		APPLICATION			
		N°1	N°2	N°3	N°4
QUESTION	Q1 : Connaissez-vous l'application ?	88 % (15/17)*	100 % (17/17)	100 % (17/17)	100 % (17/17)
	Q2 : Savez vous quand, pourquoi et comment l'utiliser ?	77 % (14/18)	100 % (17/17)	89 % (16/18)	94 % (17/18)
	Q3 : Avez-vous été informé et habilité ?	62% (10/16)	71 % (12/17)	75 % (12/16)	71 % (12/17)
	Q4 : Avez-vous rencontré des difficultés ?	59% (10/17)	82 % (14/17)	75 % (12/16)	71 % (12/17)

* c'est-à-dire que 15 chefs de projet connaissent l'application n°1 sur 17 interrogés, soit 88 %

Tab. 7 : Synthétique des résultats du sondage chefs de projet



Graph. 2 : Représentation graphique des résultats du sondage chef de projet

Après la situation de départ précisée et la problématique posée, nous apportons désormais un ensemble de commentaires, d'analyses et de recommandations. Ces réflexions sont applicables aux dispositifs informatiques, mais aussi aux dispositifs de veille technologique.

5.3.3. Résultats qualitatifs

Les entretiens laissent entendre que les difficultés d'usage des chefs de projets se situent au niveau des applications informatiques non convergentes et que les saisies sont trop fastidieuses et répétitives. Plus encore, les aides logicielles ne sont pas des assistances à l'activité, surtout que la satisfaction des utilisateurs n'est pas présente dans les « propos »[92] de nos interlocuteurs. Ce sont même des sentiments très négatifs qui accompagnent l'utilisation de ces nouveaux outils. La rigidité, la complexité des procédures ou le manque de souplesse de ces applications informatiques participent au ressenti généralisé du manque d'utilisabilité. L'information synthétique et spécifique pour une véritable aide à l'activité de gestion de projets est l'autre élément le plus marquant de cette étude. En effet, les chefs de projets doivent naviguer d'une application à une autre afin de se représenter globalement les aspects comptables, humains, techniques et organisationnels des projets en charge. Quant à l'inefficacité, elle est liée à la compréhension de la nature même des applications.

Par rapport aux nouvelles exigences de fonctionnement, de qualité et d'utilisation des applications, celles-ci ne sont pas intégrées par les chefs de projet. Le travail de saisie est considéré comme une tâche à connotation administrative et non comme une tâche de gestion à des fins de pilotage de projet (visibilité des réalisés et non réalisés dans le temps). D'autres observations suggèrent que le sens de la démarche n'est pas compris. En outre, les chefs de projets n'ont pas le sentiment que ce sont des **outils utiles à leur quotidien de travail et à leur activité**. En cela, l'interaction avec ces logiciels devient une contrainte et procure du déplaisir. Sur le plan des pratiques, l'utilisation qui en est faite s'éloigne des prescriptions organisationnelles et managériales. Alors, une partie du travail des chefs de projet sera perçue comme un dysfonctionnement. De même, la ligne managériale va passer beaucoup de temps à sensibiliser ou à relancer les chefs de projet pour qu'ils respectent les consignes.

[92] Basé sur les échanges et les entretiens informels mais confirmés implicitement par la demande de cette étude et les autres données : sondage et taux de saisie notamment.

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 épars 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 consacrera 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.

D'autre part, les navigations dans les applications sont considérées comme complexes et sans codages signifiants. A noter qu'aucune application n'offrait une vue globale des « informations critiques » pour une bonne gestion de l'activité de **chef de projet** (temps consacré ; dépense par projet et par tâche ; ressource ; compétences allouées ; *etc.*).

De plus, l'erreur de saisie ne peut être rectifiée sans de lourdes démarches auprès du service comptabilité/gestion, démarches naturellement redoutées tant elles signifient un manque de compétences au niveau de la gestion du projet confié. **L'ergonomie de l'utilisabilité œuvre pour réduire les difficultés d'usage et pour augmenter l'efficacité des dispositifs techniques.** Elle s'attache à rechercher les points d'amélioration et à traduire les besoins fondamentaux en fonctionnalités faciles d'utilisation. Par ses connaissances appliquées, elle participe à la compréhension de la technologie et à une meilleure satisfaction des utilisateurs.

L'introduction massive de l'informatique sur les lieux de travail a modifié l'activité humaine en profondeur. Celle-ci se résume de plus en plus à la saisie et à la lecture d'informations sur des écrans (ordinateur, tableau d'affichage, écran numérique de machines, de robots, d'assistant personnel, de téléphone-ordinateur, etc.). Les applications importent et imposent des schèmes de travail à une activité à forte composante cognitive et intellectuelle. Cette prescription du travail et des règles du travail conduit foncièrement à des résistances et des stratégies de contournement. Une étude ergonomique poussée serait à même de préciser les aspects du travail compatibles avec l'informatisation et les autres où il faudra être mesuré dans les changements. Aussi, les observations du travail des chefs de projets indiquent bien que les salariés s'aident d'outils informatiques bien ciblés (certaines tâches, certaines fonctions et certains moments). **Cet état de fait signifie l'existence d'attentes professionnelles et que c'est sur cette base qu'il faut construire des outils répondant aux exigences de part et d'autre.** Les supports (technique, humain, documentaire) semblent n'apporter que des réponses partielles aux questions que se posent les chefs de projet dans le cadre de leur activité. En somme, des difficultés sont rencontrées et les supports prévus par l'organisation ne jouent pas leur fonction d'assistance à l'activité et à la réalisation de tâches. **Après le diagnostic des difficultés, il s'avère donc utile de proposer des aides spécifiques, complémentaires, intelligentes et interactives. Pour augmenter leur efficacité, ces aides doivent couvrir un grand spectre de problèmes et posséder un rapport temps/résolution de problèmes faibles pour un travail serein et confortable.**

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'usager. 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 efficience, 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'efficacité des démarches d'information et de sensibilisation dans le cadre de la psychologie de l'engagement et de la communication n'est plus à démontrer, tant les illustrations et les écrits sur le sujet sont nombreux. Les différentes techniques employées lors des études jouent autant sur le registre de l'émotion, que sur celui de la personnalisation, ou celui de l'appartenance à une communauté valorisée socialement. La publicité fonctionne sur ce mode et cherche l'adhésion sur la base de l'accès au prestigieux, ou aux marques à fortes notoriétés.

D'autres facteurs tels que le manque d'assistance et de guidance dans l'utilisation, ou la rigidité des règles imposées par le système concourent à réduire l'utilisabilité du système. Cet aspect semble fondamental dans notre étude, mais d'une manière plus générale, dans tout projet technologique comme celui d'un système de veille. Les derniers points soulignés par cette étude sont l'importance de la modification de l'activité de l'individu et la perte de sens dans les actions qu'il réalise au quotidien. Finalement, ces derniers points posent la question de l'étude ergonomique et psychologique des tâches automatisées par l'informatique. Pour s'assurer de l'utilisation, le système proposé à l'utilisateur doit réellement être une aide et non une contrainte dans l'activité globale. Sur le plan idéologique, l'assistance informatique à l'activité humaine ne doit pas enlever le sens attribué au travail et le plaisir qu'un sujet peut en retirer. Or, les systèmes techniques et les démarches d'informatisation ne sont généralement pas conçus sur ce principe. Nous l'avons traité dans cette étude, ce sont davantage les questions économiques et les besoins de rationalisation qui expliquent ces choix. Même si l'approche psycho-ergonomique l'intègre, la dimension économique semble gouverner les trop souvent décisions. Nous touchons alors aux limites de l'approche psycho-ergonomique qui se doit de composer avec les réalités économiques de l'entreprise. En résumé, la variable « utilisabilité » est un puissant facteur qui non seulement engendre de la satisfaction chez l'usager, mais aussi l'utilisation augmentée du système. Par contre, des efforts de la part de l'entreprise doivent être consentis et les critères d'évaluation forcément modifiés.

A présent, nous allons relater deux interventions en situation écologique s'appuyant sur les principes évoqués précédemment. L'objectif de ces dernières est de comparer et de mesurer l'efficacité de formes d'intervention pour le développement de comportements de veille, tels que la remontée ou la formalisation de l'information.

6. RESULTAT : LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT

Idées clés du chapitre :

Tout le développement de la psychologie des organisations avec l'élaboration de théories de plus en plus complexes met en évidence un double effort pour comprendre non seulement la réalité de l'entreprise dans son ensemble mais aussi le rôle de l'acteur social et son adaptation au sein de l'organisation.

R. Verquerre (2008)

Intervention et amélioration de la formalisation de l'information

Intervention et amélioration de la remontée d'informations

Il ne s'agit plus de concevoir des dispositifs de travail adaptés aux caractéristiques humaines étudiées en laboratoire mais de concevoir ou améliorer des situations de travail étudiées la et quand le travail se fait.

F. Lamonde (2000)

Intervention et effet psychosocial et utilisabilité cumulé

« La demande inclut en principe une analyse des problèmes en question, ainsi que des propositions de changement ; éventuellement, elle implique également que l'intervenant accompagne la mise en œuvre du changement proposé ».

J. Nizet & C. Huybrechts (1999)

Mesure de l'efficacité de l'intervention pour le développement de la veille

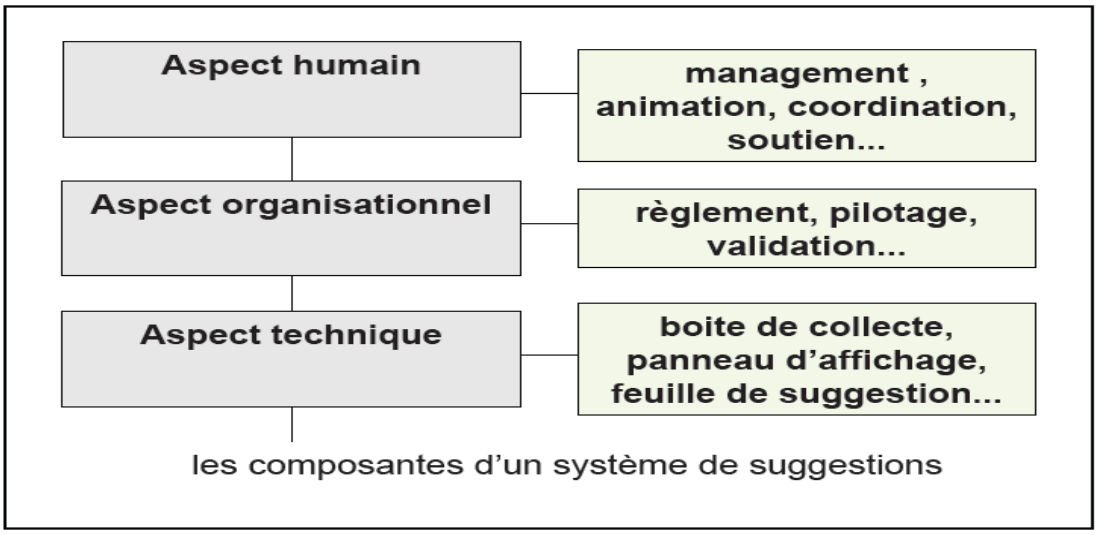
Deux interventions, cherchant à améliorer sensiblement quelques éléments d'un système de veille sont relatées dans cette 6ème partie. Suite à l'intervention sur la production et la remontée d'informations, et celle sur la formalisation de l'information, des données empiriques ont été enregistrées. D'après les résultats de celles-ci, nous examinerons l'efficacité des différentes démarches mettant en jeu des variables majeures comme l'utilisabilité et les démarches d'engagement psychosociales.

6.1. AMELIORER LA PRODUCTION ET LA REMONTEE D'INFORMATIONS

Cette intervention a visé la mise en place d'un système de suggestions dans une entreprise qui en était dépourvue. Suite à un premier travail théorique, les modalités d'intervention ont été déterminées afin de tester notre approche de l'augmentation d'un comportement de production et de remontée d'information. Pour être performant, ce type de système (suggestions et/ou veille) fonctionne suivant le principe de la formalisation de l'information et de sa remontée vers les décideurs.

Un système de suggestions est un dispositif socio-technique qui permet de collecter les informations indispensables à l'entreprise pour envisager des aménagements (corrections, améliorations, adaptations), notamment ceux souhaités par les salariés. Aussi, ce système est considéré comme un dispositif qui vise prioritairement **la remontée d'informations des salariés vers la direction**. A ce titre, il se rapproche grandement des fonctions et du fonctionnement d'un système de vielle.

Dans cette intervention, outre l'aspect mise en place du système de suggestions, il était question de mettre en œuvre différentes techniques pour améliorer la production d'informations et sa remontée, et d'en évaluer l'efficacité vis-à-vis du changement obtenu.



Sch. 6 : composantes et dimension d'un système de suggestions

Ce type de système de veille s'appuie sur une dimension technique lui assurant une forme concrète et physique. Quant à la dimension organisationnelle, elle permet de préciser sa structure, son fonctionnement formel ou son organisation. La dernière dimension, humaine, est celle qui fait « *vivre* » le système en se l'appropriant et en l'utilisant. Ces trois dimensions sont donc en interaction, et concourent à donner un contenu et un contenant particulier.

La remontée d'informations sous forme de « suggestions », dans ce cas précisément, conduira à des actions visant des aménagements de conditions de travail, de qualité, de communication interne, de production, de sécurité ou de poste de travail. Le système sert non seulement à mobiliser et à impliquer les salariés dans la gestion opérationnelle de l'entreprise, mais également à renforcer la communication entre les niveaux hiérarchiques. Outre les aspects précédents, ce type de projet technique cherche à améliorer la performance de l'entreprise en proposant des adaptations du travail physique aux salariés.

Un dispositif de veille remplit donc les mêmes fonctions tout en s'appuyant sur les informations informelles et formelles remontées depuis les salariés. Selon la problématique énoncée dans la partie 4, l'efficacité d'un tel système est fonction de **deux variables majeures** : individuelles et organisationnelles. Pour les premières, il s'agit de celles ayant un rapport avec la motivation, l'implication et l'engagement du salarié. Quant aux secondes, il s'agit principalement de celles en rapport avec la démarche de sensibilisation, l'implication de la direction, la transparence, l'équité du traitement et la forme du système de suggestions. Certaines autres variables, distribuées dans tous les groupes, ont un effet sur l'efficacité du système de remontée d'informations. Ainsi, l'expertise, le niveau de formation des salariés et l'intérêt porté à l'innovation sont des variables modératrices qui ont un impact sur le résultat final.

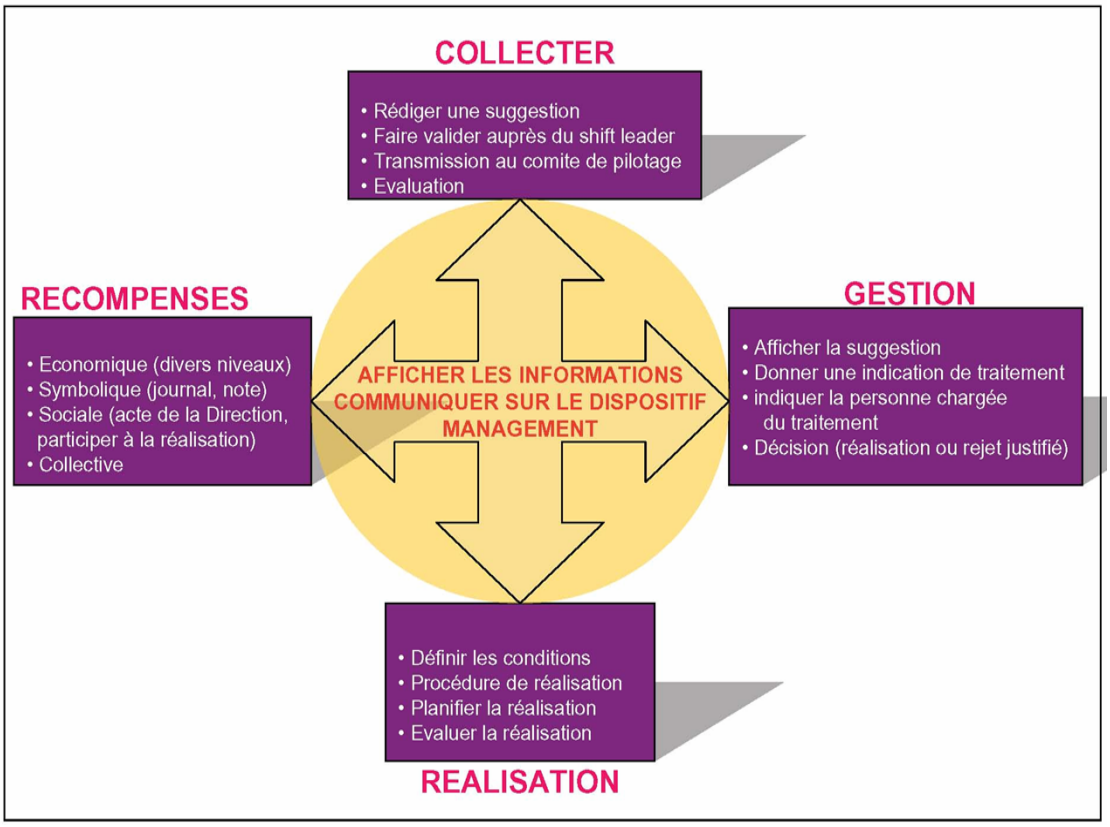
6.1.1. Eléments d'un système de suggestions

Il est généralement composé de quatre grandes étapes : collecte des fiches, gestion des suggestions reçues, réalisation des suggestions retenues et attribution de récompenses sous différentes formes. Pour chaque étape, des consignes doivent être observées, notamment pour le bon déroulement et pour le bon fonctionnement de ce dispositif. Des espaces de communication, des démarches de mobilisation ainsi qu'une animation quotidienne rendent cet outil utile et opérationnel.

Une fois en place et amorcé, il constituera un réseau de collecte des « doléances[93] » sur le travail, et qui peut conduire à du désengagement. De plus, ce type d'information, capital au demeurant, est occulté par la lourdeur des organisations ou par les nombreuses strates du management.

---

[93] Ce terme est approprié tant les salariés se plaignent de ces petits tracas du quotidien dans le travail qui nuisent à la production, à l'efficacité et à la motivation générale.



Sch. 7 : Graphique des étapes et composantes d'un système de suggestions

Cette représentation du processus de suggestions correspond aux aspects tangibles que nous avons mis en place dans cette entreprise, avant de tester l'efficacité de différentes démarches pour faire produire et remonter de l'information.

Comme dans de nombreux dispositifs technologiques, une phase de promotion doit aboutir à une appropriation et à une participation. Or, celle-ci n'est pas toujours évidente et les résultats loin de traduire une réussite. Aussi, la communication et la perception de changements positifs impulsent des « postures » qui encouragent ceux qui sont convaincus de poursuivre, et fait évoluer favorablement les attitudes des plus septiques. Conformément à la théorie sur l'acception de la technologie, les perceptions d'utilité et de facilité d'utilisation sont parties intégrantes de la stratégie de mise en œuvre. La conduite du changement par la publication ainsi que la présentation des résultats positifs issus du terrain sont des procédés qui semblent avoir quelques vertus pédagogiques et pragmatiques. En effet, les prises de conscience des résultats encourageants et des changements amorcés, ou en bonne voie, exercent un renforcement positif auprès des sujets concernés par la démarche.

Plusieurs analyses de la situation d'implantation, de l'utilisation du système de suggestions ainsi que des tâches afférentes ont permis de dresser ce tableau général.

	OPERATEUR	RESPONSABLE D'ATELIER	COMITE DE PILOTAGE
TACHE	Faire des suggestions Proposer des solutions	Collecter les suggestions Trier les suggestions Enregistrer les suggestions Afficher les suggestions (résumé) Encourager la participation	Evaluer, enregistrer, les suggestions Traiter les suggestions retenues Justifier les suggestions rejetées Planifier et budgéter la réalisation Déterminer les récompenses Communiquer sur les performances
OÙ	Salle de pause	Atelier Bureau du shift leader	Locaux Direction
QUAND	Aux heures de pause	Pendant, avant ou après le travail	1 fois par mois (date fixe)
COMMENT	Par écrit Boite à suggestions	Par écrit, par affichage Bon d'enregistrement Oralement	Par écrit Par affichage Oralement (réunion mensuelle)
AVEC QUOI	Fiche de suggestion	Fiches de suggestion Fiches techniques Directives du Comité de direction	Fiches de suggestion Fiches techniques Règlement Directives budgétaires
AVEC QUI	Seul Avec le responsable d'atelier	Shift leader Chargé d'ergonomie Salarié	RH Chef de la production Chargé d'ergonomie Représentant des salariés Responsable maintenance
DIFFICULTES A PALLIER	Le regard de l'autre Rédaction Pertinence de la suggestion	Trop de suggestions Appliquer les règles de sélection Ne pas frustrer le salarié	Toujours communiquer Utiliser des critères objectifs Investissement personnel

Tab. 8 : Tableau descriptif des tâches et fonctions d'un système de suggestions

Ce tableau synthétise tous les aspects importants du dispositif de suggestions. Il montre bien le rôle des différents acteurs, leurs tâches, leurs spécificités, les relations entretenues dans le cadre de ce système, ou encore les difficultés à surmonter. Il laisse également entrevoir les aspects concrets, le fonctionnement et les résistances. Grâce à ce tableau de bord, des indicateurs peuvent être induits afin d'aboutir à une représentation plus fine de son efficacité. Des aménagements du dispositif pourront concerner quelques éléments ou l'ensemble, mais également les acteurs humains.

Des fortes attentes de part et d'autre

L'intervention s'est déroulée sur le site de production et de distribution d'une entreprise internationale basée au Luxembourg. L'entreprise évolue sur le marché de la fabrication des produits plastiques à usage domestique et professionnel. Ces produits plastiques peuvent être des jouets, des ustensiles, des bacs de différentes formes et couleurs. Au moment de l'intervention, le nombre de salariés, intérimaires compris, était proche de 350. Cela étant, l'intervention concernait qu'une partie de l'entreprise dans la mesure où l'expérimentation a été restreinte à la « zone de production ». La généralisation du système de suggestions devait intervenir après les résultats de cette recherche.

A partir des premiers contacts jusqu'à la restitution des résultats, une période de cinq mois s'est écoulée. Des réunions fréquentes et régulières[94] avec la responsable des ressources humaines et le responsable de production ont permis de déterminer les actions, les modalités d'intervention ainsi que la forme du système de suggestions. Les réunions avec les salariés ont également permis de déterminer les besoins et les attentes. Il a été possible de s'imprégner du climat qui résultait de la situation de l'entreprise actuelle et de ses antécédents, des formes de communication réelles, des marges de liberté et des caractéristiques des salariés (ancienneté, leader, syndicaliste). Aussi, au fil des entretiens, des échanges informels avec les acteurs de l'entreprise, les enjeux psychosociaux tels que le vécu, les craintes, les relations avec la hiérarchie ou le manque de considérations, ont été mis à jour. Ceux-ci viennent éclairer les attentes et les besoins, mais surtout les résultats de cette première intervention. Une intervention s'inscrit obligatoirement dans un contexte social, ainsi que dans une histoire organisationnelle et humaine. Des moments de satisfaction et certains plus douloureux[95] cristallisent des relations sociales qui font partie des caractéristiques de l'intervention.

Un dispositif de suggestion est un système sociotechnique qui se compose (cf. schéma ci-dessous) de l'entreprise, du dispositif de suggestions et des utilisateurs. Ces éléments forment un ensemble et définissent le cadre des interactions sociales et techniques observées. Aussi, des attentes organisationnelles (direction) cohabitent avec des attentes des salariés, même si elles ne sont pas totalement convergentes.

---

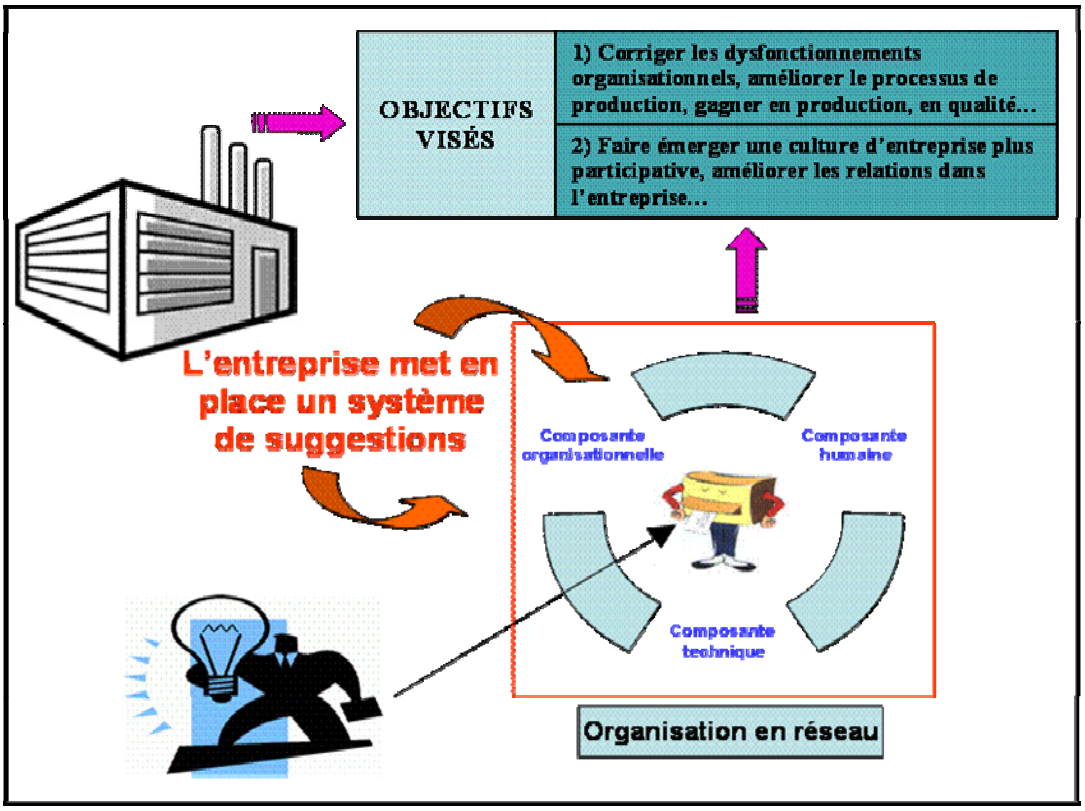
[94] Quatre réunions pour la coordination de l'intervention ainsi que cinq réunions et de recueil d'informations pendant l'intervention proprement dite d'un mois.

[95] Dans cette entreprise, il s'agissait de la disparition d'avantages en nature (jouets pour les enfants, repas d'entreprise avec la famille, *etc*.) et des primes. Des périodes de conflits importantes (grèves, restructuration, etc.) laissent des séquelles très longtemps chez les salariés.

Les positions idéologiques[96], de part et d'autre des protagonistes de l'entreprise, ont été à l'origine du climat organisationnel qu'on peut qualifier de préoccupant sans être dans l'excès. Ainsi, il a été relevé les remarques[97] suivantes :

- **Du côté des salariés** : manque de considération, pénibilité du travail, rémunération faible, suppression d'avantages, nouvelles organisations du travail et nouvelles pratiques de management.
- **Du côté de la direction** : manque d'engagement des salariés, absentéisme important, attitudes non professionnelles. Cela étant, la direction a une vraie volonté politique d'impliquer et d'améliorer les relations dans l'entreprise (entre salariés ; entre salariés et direction).

Du reste, un socle commun minimum rassemblait l'ensemble des acteurs de cette situation pour impulser un nouveau départ.



Graph. 3 : Graphique des éléments et objectifs du système de suggestions

Dans la mesure où le salarié est porteur d'innovations (suggestions) sur son travail et sur les processus de réalisation, il lui faut un dispositif lui permettant d'exprimer ses attentes, d'en informer les décideurs et de réunir les conditions d'acceptation et d'utilisation.

---

[96] Représentées par les positons des syndicats et de la direction de l'entreprise.

[97] Il s'agit de la situation générale brossée par les différents acteurs et les observations *in situ*.

En outre, ce type de système de veille est un outil au service des salariés et de son organisation. Vis-à-vis du système de suggestions, il nous est apparu opportun d'intervenir car de grandes similitudes existent avec un dispositif de veille. En effet, le tableau ci-dessous présente les points communs telles la remontée d'information ou la formalisation de l'information informelle. L'action de formalisation ou de remontée de l'information est identique dans les deux cas. Aussi, ces systèmes sont des outils de centralisation et de mémorisation de l'information ainsi que des outils de pilotage organisationnel.

De plus, sur le plan expérimental il était facile de mesurer les effets des différentes démarches sur un comportement objectif (remplir une fiche ; déposer une suggestion, formalisation d'une information).

		système de veille				
		Formalisation de l'information informelle	Remontée de l'information	Centralisation de l'information	Capitalisation de l'information interne	Outil de pilotage
système de suggestions	Formalisation de l'information informelle					
	Remontée de l'information					
	Centralisation de l'information					
	Capitalisation de l'information interne					
	Outil de pilotage					

similitudes

Tab. 9 : Correspondances entre un système de suggestions et un système de veille

D'autres analogies les réunissent comme la problématique d'utilisation du dispositif ou celle de l'implication des utilisateurs. Quant aux enjeux, ils servent la performance organisationnelle mais également la productivité des salariés. A des degrés divers, ces deux systèmes demandent une participation de l'ensemble des salariés, une communication visant à fédérer et une volonté forte de la direction. Sa mise en place entraînant différents processus qui peuvent s'apparenter à des aspects de culture d'entreprise (valeurs, enjeux, identité, singularité, *etc.*).

Le recueil auprès des différents membres de l'entreprise des traces du travail et des souhaits d'aménagement est synthétisé ci-dessous :

	Traitement des données	Sources	Objectif
Fiches de suggestion	Analyse ergonomique	Salariés	Connaître les aménagements souhaités et possibles Connaître les dysfonctionnements organisationnels
Entretiens	Analyse thématique	Salariés, Shift leader	Connaître le poste de travail et l'activité exercée Connaître les difficultés rencontrées Connaître les autres possibilités d'amélioration Connaître la représentation du système de suggestions Connaître la procédure utilisée par le salarié Connaître les freins à l'utilisation du système de suggestions
Questionnaires	Analyse statistique	Salariés	Déterminer les chiffres importants de l'utilisation du système (moyenne, écart type, variance, etc) Dégager des éléments chiffrés sur le système de remontée d'information et son utilisation par les salariés et groupes Déterminer si des différences existent entre les groupes par des tests statistiques Utiliser le questionnaire pour engager les salariés dans un comportement de remontée d'information
Documents professionnels	Analyse ergonomique	Salariés Shift leader RH	Connaître la représentation officielle du système Connaître l'organisation formelle Identifier des améliorations possibles
Entretiens de groupe	Analyse thématique et élaboration de recommandations ergonomiques	Salariés par groupe de 4	Connaître les aspects positifs et négatifs du système de suggestions (fiche, dispositif, utilisation) Relever les aménagements souhaités Relever les freins à l'utilisation du système de suggestions

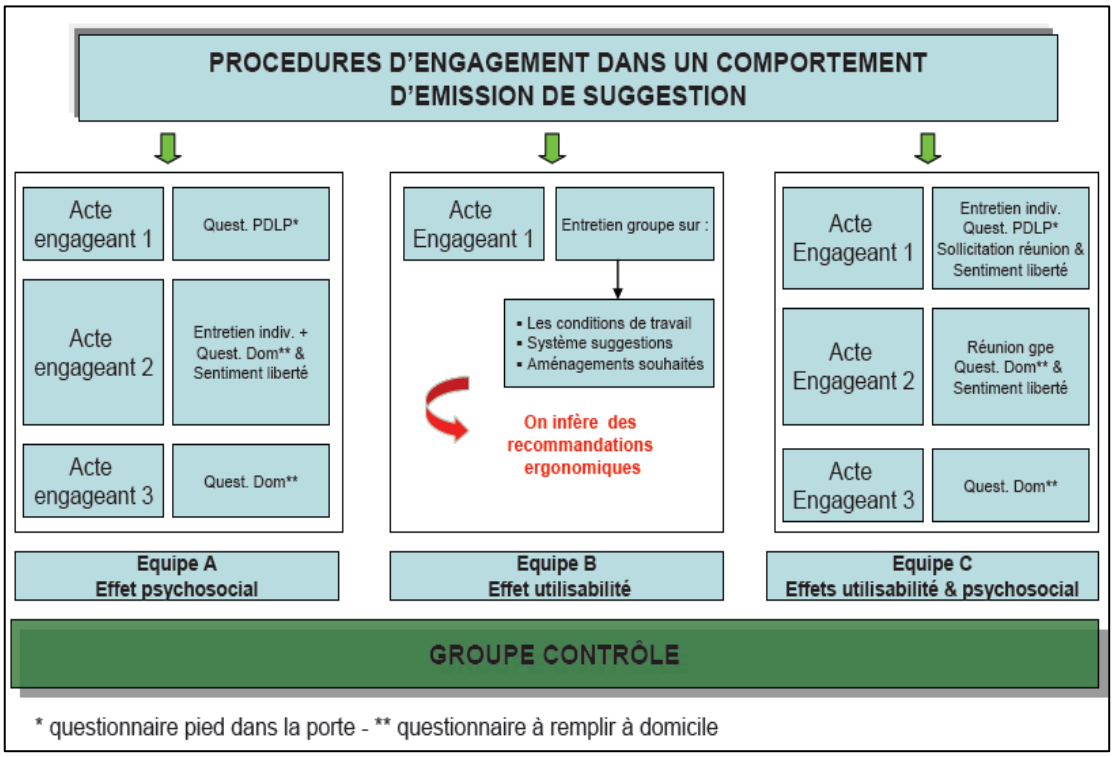
Tab. 10 : Recueil des traces du travail et des souhaits ergonomiques

La méthodologie employée a permis de s'appuyer sur plusieurs sources d'information (direction, salariés, shift leader) et sur des données du travail formelles et informelles lors d'entretien ou de questionnaire. De plus, des analyses ergonomiques de documents professionnels ont contribué aux améliorations formulées. Le tableau ci-dessus reprend, de manière synthétique, les outils utilisés, le type de traitements employés et les personnes « ressource ».

6.1.2. Procédure et méthodologie de l'intervention

L'objectif de cette recherche était de mesurer l'efficacité de la démarche d'intervention sur le comportement de veille de l'opérateur dans son propre environnement professionnel. Il s'agissait de définir plusieurs manières (procédures) d'intervenir pour susciter plus d'utilisation du système de remontée d'informations.

En procédant ainsi, nous pouvions comparer l'efficacité de chaque procédure sur certains critères, tels que le nombre de fiches de suggestions, le nombre de participants. On peut notamment remarquer que quatre groupes sont prévus et que les différentes modalités doivent conduire à l'émission de suggestions.



Sch. 8 : Schéma des mesures d'efficacité des procédures

En procédant ainsi, il est non seulement possible d'apprécier l'engagement, les changements obtenus et les effets de la procédure mais également d'apprécier les facteurs qui favorisent l'acceptation technologique. Des objectifs secondaires, inhérents à l'immersion dans l'entreprise, devaient nous permettre d'affiner notre compréhension du fonctionnement humain dans la remontée d'informations et des relations qu'il entretient avec ses dispositifs techniques. Il était aussi question de variables intervenant dans son engagement vis-à-vis de l'organisation, et vis-à-vis d'un dispositif technique. Finalement, cette intervention rassemble une situation écologique et une démarche expérimentale, au sein d'une approche peu classique au profit des salariés, de l'entreprise et des connaissances scientifiques.

Afin de mieux comprendre la démarche méthodologique envisagée pour mesurer l'efficacité des démarches d'influence sur le comportement de remontée d'information, nous apportons les informations complémentaires suivantes :

6.1.2.1. Groupe A : Effet soumission librement consentie

La démarche est dite psychosociale, car le processus qui doit conduire les salariés à accepter d'émettre des suggestions, s'appuie sur des actions indirectes étant de nature psychosociale. A travers les actions réalisées par le salarié, ce dernier établit des liens entre ses actions en faveur des conditions de travail, de l'importance et de l'intérêt porté au système, et de l'utilisation du système de suggestion. De plus, le salarié est invité à se prononcer librement et publiquement sur l'utilité et l'utilisation du dispositif. L'état psychologique inconfortable qui résulte d'une contradiction entre des actions réalisées, des valeurs affichées librement et publiquement, et la non-émission de suggestion peut encourager l'utilisation du système.

6.1.2.2. Groupe B : Effet utilisabilité

La démarche est dite ergonomique car les actions mises en place visent l'engagement des salariés par la participation à l'amélioration du système de suggestions. En effet, des entretiens de 40 minutes sont prévus afin que les salariés en groupe proposent des corrections au système en place. La participation des salariés, l'adaptation et les corrections du système, la facilité d'utilisation et de perception, doivent influencer davantage les salariés à l'utilisation du système.

6.1.2.3 Groupe C : Effet cumulatif A et B

Cette dernière réunit les éléments d'engagement de la première démarche et ceux de la seconde démarche. En fin de compte, celle-ci présuppose un effet lié à un engagement psychosocial et à un engagement lié à l'utilisabilité (ergonomie). Ainsi, le processus doit influencer positivement l'utilisation du système de suggestions par les actions ergonomiques et les actions engageantes prévues.

6.1.2.4. Groupe contrôle : Sans effet

La démarche reste dans sa forme la plus classique car elle ne vise qu'à informer les salariés de la mise en place du dispositif de suggestions et à les inviter à participer. L'impact de cette démarche repose uniquement sur le pouvoir de la communication à utiliser le système. Aussi, les résultats en nombre de suggestions qu'obtiendrait ce groupe seront notre point de repère quant à l'efficacité des démarches. Cette intervention vise des connaissances sur la mise en place d'un système de remontée d'informations, sur les modalités d'acceptation et d'utilisation. Elle convoite également des réponses sur les processus d'implication et de stratégies psychosociales d'engagement (engagement efficient et efficace).

6.1.3. Problème organisationnel

La problématique organisationnelle traitée dans cette intervention se rapporte autant à des attentes de la direction de l'entreprise, qu'à des attentes des salariés. Pour les premiers, ils cherchaient à impulser une culture participative et faire émerger un plus grand intérêt vis-à-vis de l'entreprise. Quant aux seconds, ils souhaitaient réellement que le système de suggestions soit un outil au service de l'amélioration des conditions de travail et de production. Concrètement, le nombre de suggestion pour la direction de l'entreprise était un indice de la participation, de la mobilisation et de l'intérêt des salariés. Ceci est synonyme d'une forme d'adhésion des salariés aux objectifs du projet d'entreprise. Concernant les salariés, ils devaient percevoir des améliorations de leur espace de travail et se rendre compte que d'autres étaient en cours, notamment grâce à leurs suggestions et à leurs participations. La qualité des suggestions formulées pouvait être synonyme d'un réel besoin d'améliorer l'environnement de travail des salariés, mais aussi d'une bonne mobilisation autour du dispositif. Il est également possible de l'envisager comme un outil d'« écoute sociale » pour la gestion du climat social de l'entreprise. Aussi, il renseigne sur l'ambiance dans l'entreprise, la participation et l'adhésion des salariés. Il relie directement les salariés aux responsables et assure une réactivité appréciée de ceux-ci. En règle générale, l'image de l'individu est valorisée lorsqu'il réalise qu'il a été écouté dans ses revendications. Dès 1920, le courant des « relations humaines[98] » avait mis en évidence l'effet générique sur la motivation de l'intérêt porté au travail d'autrui. En effet, l'étude du travail des salariés par une équipe de scientifiques apportait la preuve d'une augmentation de la production. La littérature en management et en psychologie des organisations souligne l'idée que beaucoup d'entreprises gagneraient en efficacité si elles consacraient davantage de temps et d'énergie à la mise en place de processus de dialogue plus authentiques. Egalement, plus de considération des salariés et de leurs compétences (collective, individuelle).

Mobiliser les salariés autour d'un dispositif de suggestions

Améliorer vraiment les conditions de travail

6.1.4. Hypothèses théoriques et opérationnelles

Sur le plan théorique, les travaux dans le domaine de l'ergonomie cognitive et de l'ergonomie des documents prévoient que des supports papiers bien conçus, avec des parties claires, compréhensibles et adaptées à un type d'utilisateur, seront davantage adoptés et acceptés. Ils peuvent être plus utilisés s'ils respectent la logique de

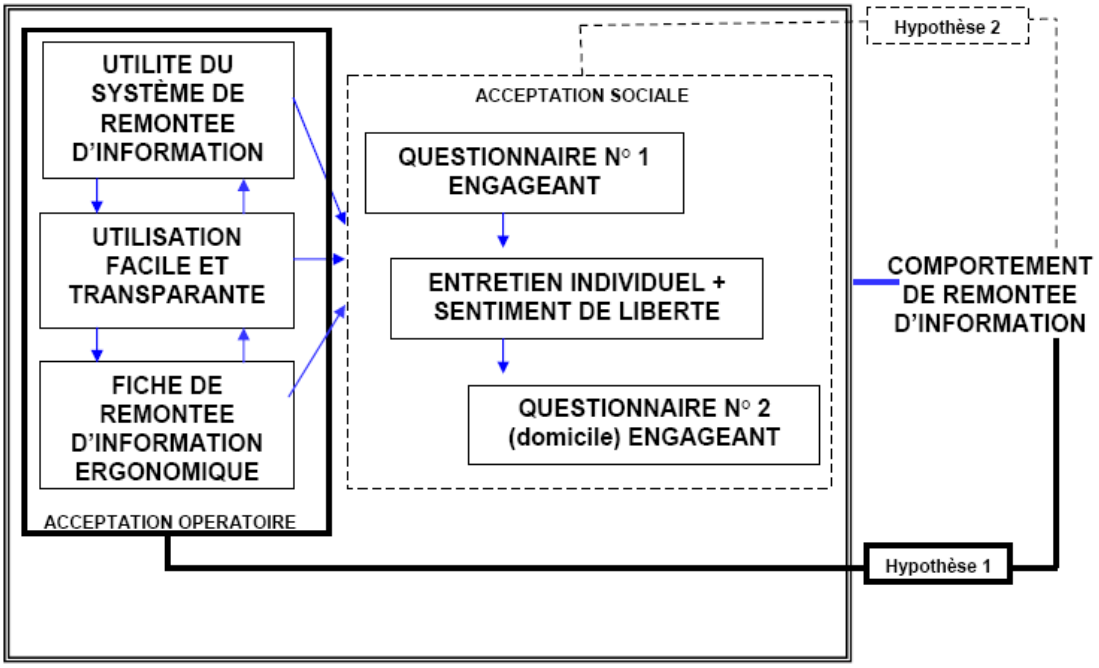
[98] Elton Mayo étant le représentant le plus connu.

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.



Sch. 9 : Modèle théorique de l'intervention 1

Hypothèse 1 : l'utilisation du système de remontée d'information, concrétisée par le comportement d'émission de suggestions, est tributaire de la perception d'utilité, de la perception de facilité d'utilisation et de l'ergonomie du système (transparence, fiche de suggestion appropriée, information sur son fonctionnement, etc.).

Hypothèse 2 : l'utilisation du système de remontée d'information, concrétisée par le comportement d'émission de suggestions, est assujettie à la démarche de sensibilisation et aux actes d'engagement.

RQ : l'efficacité de la démarche d'intervention est déduite de la comparaison des résultats obtenus.

Sur le plan opérationnel, et en tenant compte des exigences organisationnelles, notre méthodologie d'intervention a déterminé 4 formes de sensibilisation (d'engagement) dans le comportement de remontée d'information (émission de suggestions) :

4 formes d'intervention

- **La première** : par des actes d'engagement progressif, elle cherche à engager les salariés de ce groupe à la participation et à l'utilisation du système de remontée d'information. La procédure d'engagement est de nature psychosociale dans la mesure où elle demande un positionnement attitudinal et décisionnel. L'attitude du salarié est formalisée par un questionnaire avec un choix libre et publiquement sollicité lors de la restitution des résultats du questionnaire.
- **La deuxième** : en s'appuyant sur le processus d'amélioration ergonomique, elle cherche à adapter le dispositif à l'entreprise, à introduire des critères ergonomiques pour faciliter l'utilisabilité du système et le plus important, à injecter des aménagements souhaités par les salariés. La démarche est participative car dans les différentes séances de groupes et individuelles, les salariés analysent et proposent des corrections au système.

↳ **La troisième** : Elle est la « réunion » des deux premières. Elle utilise donc les actes, les stratégies d'engagements de la première forme d'intervention et propose directement le dispositif de suggestions avec les aménagements ergonomiques souhaités, issus de la deuxième forme d'intervention.

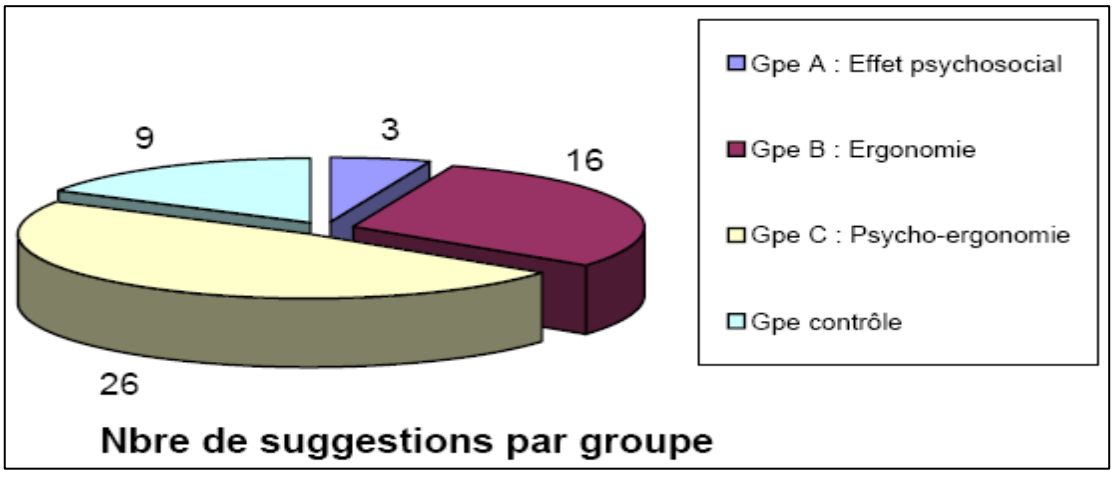
↳ **La quatrième (pas d'influence)** : Cette procédure s'avère être une « procédure classique » de sensibilisation prévue par l'entreprise lors de la mise en place d'un système. En conséquence de quoi, ce groupe a eu les mêmes informations, mais n'a pas été soumis à des stratégies d'engagement, ni à la démarche ergonomique. Après la présentation du système de suggestions, aucune interaction avec les salariés n'a eu lieu. Ainsi, ce groupe est notre point de référence et notre groupe contrôle. Il nous permet d'avoir un point de comparaison par rapport aux résultats obtenus dans les trois autres groupes.

Désormais, nous présentons les résultats acquis sous forme de tableaux et de graphiques. En parallèle, nous analysons et commentons les résultats, puis nous déterminons l'efficacité des interventions quant à la remontée d'information.

6.1.5. Traitement qualitatifs et quantitatifs des résultats

Notre méthodologie d'intervention en situation écologique a permis de recueillir des données quantitatives telles que le nombre de suggestions et d'émetteurs, mais aussi des données qualitatives liées aux questionnaires utilisés.

Au total, sur cette période de référence d'un mois et trois semaines, **54** suggestions ont été recueillies.



Graph. 4 : Nombre de suggestions émises par groupe

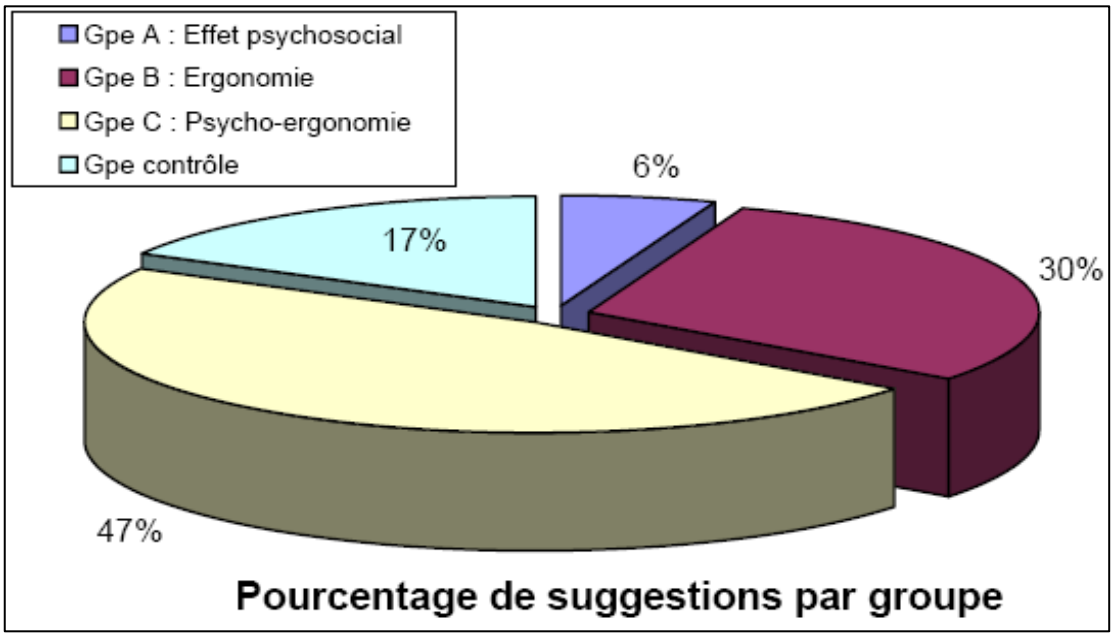
Ce tableau général ci après résume les suggestions qui ont été déposées depuis le lancement de l'opération jusqu'à la fin de l'intervention (du 11/10/2004 au 31/11/2004). Il précise tous les éléments factuels, ainsi que les suggestions classées par groupes et par ordre chronologique à l'intérieur de ces quatre groupes.

Nbre sug	Date d'émission	Nature de la suggestion	Equipe	Information
1	23.10.04	Réduction des déplacements	psychosociale	14 salar. 2 émt.
2	24.10.04	Tapis roulant supplémentaire sur la machine injection	Equip A	3 sugg.
3	11.10.04	Remplacement des petites poubelles par des grandes		
4	21.10.04	Eviter les câbles au sol	Utilisabilité Equip B	12 salar. 10 émet. 16 sugg.
5	04.11.04	Crochet pour scanner portatif		
6	21.10.04	Porte JIG		
7	21.10.04	Ajout de transpalette dans la zone filmeuse		
8	18.11.04	Dérouleur de codes et de logos		
9	21.10.04	Distributeur de cartons automatique		
10	15.11.04	Aménagements poste de travail		
11	21.10.04	Toboggans et carters de protection		
12	11.11.04	Surélever table de travail		
13	18.11.04	Dispositif pr nettoyer tapis convoyeur		
14	29.11.04	Support pour les mains		
15	29.11.04	Support pour chiffons et produits		
16	29.11.04	Support pour le couvercles FIT		
17	29.11.04	Support big bag à modifier		
18	04.11.04	Eviter la rupture colorants		
19	05.11.04	Aménagements poste de travail et réduction des déplacements		
20	20.10.04	Système de visualisation	psychosociale & ergonomie Equip C	8 salar. 3 émet. 26 sugg.
21	30.11.04	Evacuation des purges		
22	22.10 04	Eclairage sur les machines		
23	22.10.04	Poste de travail trop bas		
24	29.10.04	Limiter le nombre d'étiquettes sur la machine 400-1		
25	29.10.04	Disposer dès la prise de poste du matériel		
26	29.10.04	Management du personnel		
27	29.10.04	Désigner un responsable de suggestions par équipe		
28	29.10.04	Rotation des salariés toutes les 4 H		
29	2.11.04	Eclairage automatique		
30	3.11.04	Tracabilité des réglages		
31	3.11.04	Formation des contrôleurs et emballeurs		
32	3.11.04	Roulettes sur les supports a commande		
33	3.11.04	Récupération des rebus de production		
34	9.11.04	Aménagement du vestiaire femme		
35	9.11.04	Disposer l'essuie-mains plus bas		
36	9.11.04	Fermeture des portes		
37	9.11.04	Désigner un responsable matériel		
38	9.11.04	Rendre obligatoire les réunions d'information		
39	26.11.04	Réorganisation des équipes		
40	26.11.04	Silo pour les granulés		
41	26.11.04	Aménagement du poste de travail		
42	26.11.04	Sécurité dans les allées centrales		
43	26.11.04	Formation des intérimaires		
44	26.11.04	Déplacer les machines HS		
45	29.11.04	Changements des mauvaises habitudes		
46	3.11.04	Procédure de travail	Gpe controle	8 salar. 4 émet. 9 sugg.
47	18.11.04	Code couleur palette		
48	13.11.04	Aménagements du poste de travail JIG		
49	26.10.04	Code vestimentaire		
50	26.10.04	Analyse de problèmes rencontrés le WE		
51	26.10.04	Sensibilisation au gaspillage carton		
52	26.10.04	Attribution de points au mérité et prime		
53	26.10.04	Sensibilisation aux matériels et bon de prise en charge		
54	13.11.04	Obligation d'assister au réunion mensuelle		

Tab. 11 : Tableau général des résultats remontée d'informations

6.1.5.1. Contribution par groupe

Tous groupes confondus, la contribution la plus importante reste celle du groupe C puisqu'il émet 26 suggestions, soit **48,1 %** (26/54*100) de la totalité des suggestions. Ensuite, c'est le groupe B car ses suggestions sont de 16 et contribuent à hauteur de **29,6 %** (16/54*100). Inversement, la contribution la plus faible est celle du groupe A car elle n'a émis que 3 suggestions, soit 5,5 % (3/54*100). Cela étant, il faut relativiser les résultats du groupe C étant donné qu'un salarié a émis 24 suggestions. Ainsi, il a contribué à lui seul à 92,3 % de l'ensemble des suggestions de ce groupe (24/26*100).



Graph. 5 : Pourcentage suggestions totales

6.1.5.2. Participation des salariés

En nombre de salariés, la participation au système de suggestions est beaucoup plus grande dans le groupe B (10 émetteurs), alors que la participation la plus petite est celle du groupe A (2 émetteurs). Or, les taux de participation changent le classement. En effet, si on fait le ratio entre le nombre d'émetteurs et le nombre de suggestions, on obtient le classement suivant : groupe A avec 0,66 (2/3) ; groupe B avec 0,625 (10/16) ; groupe contrôle avec 0,44 (4/9) ; groupe C avec 0,11 (3/26). Le taux de participation varie donc de 0,11 à 0,66. Le résultat le plus intéressant est la production du groupe B (ergonomie) dont le pourcentage n'est pas négligeable, mais est surtout supérieur au groupe contrôle. De plus, le nombre d'émetteurs est le plus élevé dans la mesure où ils sont 10 salariés à avoir déposé au minimum une suggestion. Or, le taux du groupe B est presque deux fois supérieur au taux moyen compte tenu qu'il s'élève à 0,625 (10/16). Cela traduit une forte contribution des salariés de ce groupe au résultat final, autrement dit, un engagement fort.

Au-delà de ces résultats, trois remarques doivent être apportées :

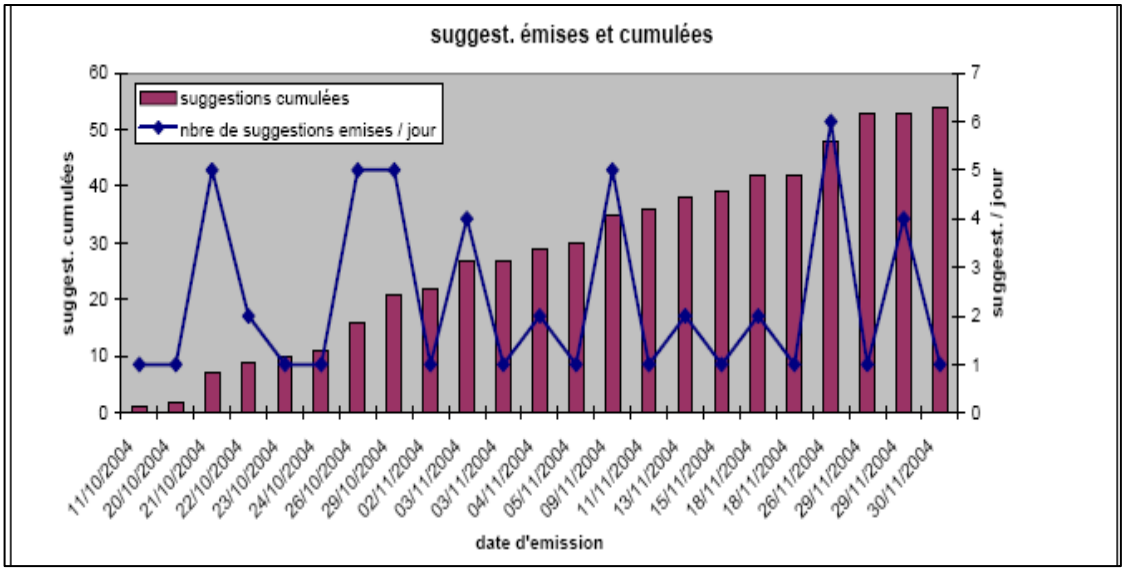
- Dans le groupe C, un salarié a émis 24 des 26 suggestions soit **92 %** (24*100/26). Cela relativise considérablement les résultats obtenus et l'effet auquel on peut imputer ce résultat. L'explication doit être principalement recherchée dans les rôles joués par certains salariés (représentant, leader, syndicaliste). De plus, sa participation et son implication important dans d'autres projets de l'entreprise étaient connues.

- On peut dire également la même chose du groupe contrôle puisque dans celui-ci, un salarié a émis 6 des 9 suggestions ; soit **66 %** (6*100/9).

- Dans le groupe A, l'effet d'engagement imaginé n'a pas été obtenu et les résultats sont en-déça de nos attentes. En tout état de cause, les actions engageantes indirectes prévues n'ont pas influencé l'utilisation du système.

6.1.5.3. Emission cumulée

Dans ce qui suit, d'autres graphiques et tableaux vont détailler les résultats généraux obtenus. Aussi, nous mettons en exergue les suggestions cumulées, les suggestions par groupe, puis les contributions avant et après l'intervention « effet ergonomie et influence sociale ». Ensuite, nous traiterons des résultats aux questionnaires, utilisés comme support de l'engagement. Enfin, nous discuterons de l'efficacité de cette première intervention et des implications au niveau de l'engagement des salariés dans un comportement de remontée d'information.



Graph. 6 : Graphique des suggestions émises et cumulées

La courbe du graphique ci-dessus montre le nombre de suggestions émises pendant la période du 11/10/2004 au 30/11/2004. La plus forte production est de 6/j, et la plus petite est de 1/j. Aussi, on peut constater une production continue et régulière dans le temps. Quant aux histogrammes, ils représentent l'accumulation des suggestions dans le temps. Le travail, les horaires et le temps consacré à la rédaction, sont à l'origine de la forme de ce graphique.

A présent, les tableaux suivants aident à comprendre comment les groupes ont participé dans le temps et selon leur importance quotidienne.

Date d'émission	Cumul jour	Nbre sugg	Equipe
11.10.04	1	1	C
20.10.04	1	2	A
21.10.04	5	3	B
21.10.04		4	
21.10.04		5	
21.10.04		6	
21.10.04		7	
22.10 04	2	8	A
22.10.04		9	
23.10.04	1	10	C
24.10.04	1	11	C
26.10.04	5	12	Contrôle
26.10.04		13	
26.10.04		14	
26.10.04		15	
26.10.04		16	
29.10.04	5	17	A
29.10.04		18	
29.10.04		19	
29.10.04		20	
29.10.04		21	
2.11.04	1	22	A
3.11.04	5	23	A
3.11.04		24	
3.11.04		25	
3.11.04		26	
3.11.04		27	Contrôle

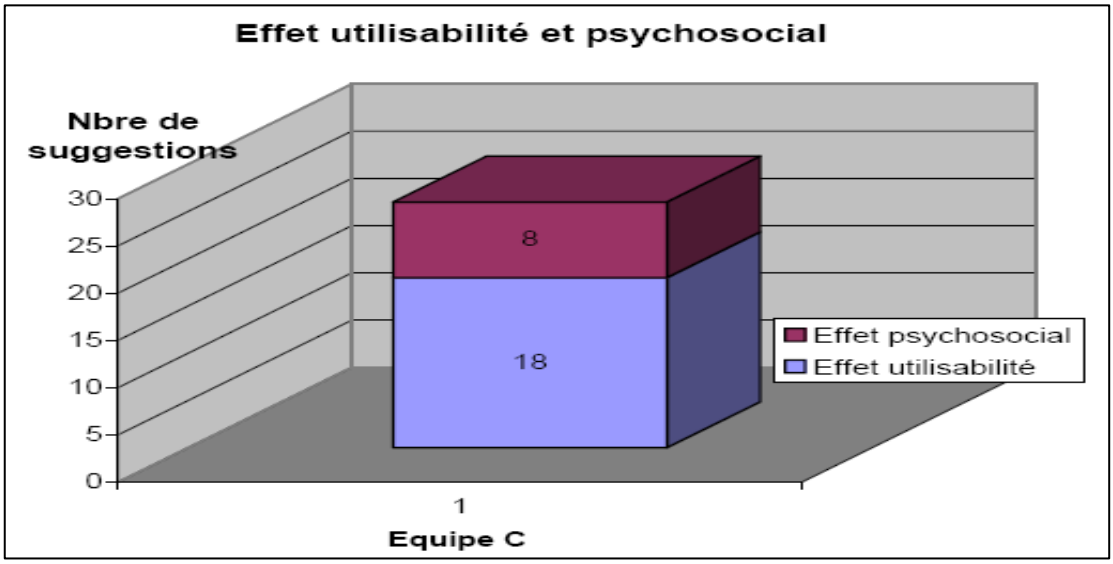
Date d'émission	Cumul jour	Nbre sugg	Equipe
04.11.04	2	28	B
04.11.04		29	
05.11.04	1	30	B
9.11.04	5	31	A
9.11.04		32	
9.11.04		33	
9.11.04		34	
9.11.04		35	
11.11.04	1	36	B
13.11.04	2	37	Contrôle
13.11.04		38	
15.11.04	1	39	B
18.11.04	3	40	B
18.11.04		41	
18.11.04		42	Contrôle
26.11.04	6	43	A
26.11.04		44	
26.11.04		45	
26.11.04		46	
26.11.04		47	
26.11.04		48	
29.11.04	5	49	A
29.11.04		50	
29.11.04		51	B
29.11.04		52	
29.11.04		53	
30.11.04	1	54	A

Tab. 12 : Emission par groupes et émission cumulée

Le tableau des émissions cumulées précise les différentes participations des groupes dans le temps au nombre total de suggestions. En effet, le groupe psychosocial (groupe A) semble avoir été plus sensible à la démarche au début de l'intervention (émission en date du 11/10, 23/10, 24/10/2004). A l'inverse, le groupe psycho-ergonomique (groupe B) a une participation étendue et régulière durant toute la durée de l'intervention. On peut également observer que ce groupe a émis, lors de la journée du 26 novembre 2004, le plus grand nombre de suggestions (6 suggestions). On peut en déduire une certaine efficacité dans la durée de ce groupe par rapport à la participation et au comportement d'émission de suggestions. Au niveau de la participation particulièrement importante des émetteurs du groupe C et du groupe contrôle, on peut considérer que les résultats sont à nuancer, mais en aucun cas, ils annulent les effets des stratégies utilisées. Compte tenu que le nombre de

suggestions est supérieur au groupe contrôle, les résultats du groupe B et du groupe C montrent une supériorité des démarches utilisées. Autrement dit, un effet existe mais le poids de son efficacité et de sa performance ne peut pas être déduit.

Vis-à-vis de nos hypothèses d'efficacité, elles ont été vérifiées puisque des résultats supérieurs ont été constatés dans les groupes B et C. Cela étant, des résultats faibles infirment les attendus de l'effet du groupe A. Les actes peu engageants mis en place, ainsi que l'absence de sentiment de liberté dans les procédures de ce groupe, ont chacun pu jouer un rôle et réduire la portée de la démarche d'engagement.



Graph. 7 : Emission cumulée utilisabilité et effet psychosocial

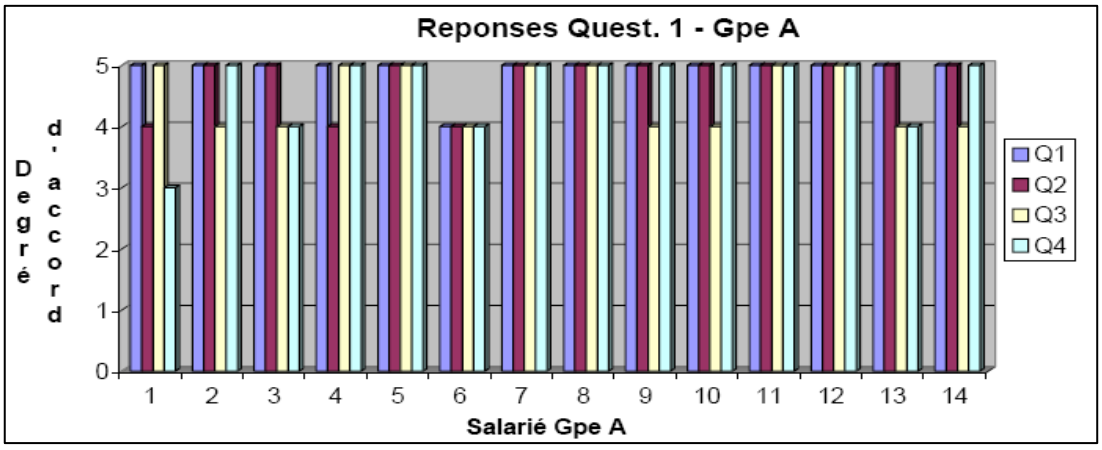
En ayant été soumis à deux effets, l'utilisabilité (fiche de remontée d'information ergonomique) et l'effet psychosocial (stratégie d'engagement), l'équipe C a émis 26 suggestions au total. Ainsi, les 18 premières suggestions doivent être rattachées à l'intérêt de l'opération « remontée d'information » et à la fiche ergonomique. Sur ce dernier point, le groupe B (utilisabilité) a presque déposé le même nombre de suggestions. On peut alors en déduire que l'effet utilisabilité, au travers de la fiche ergonomique, est présent dans les résultats des deux groupes. En nombre de suggestions, la démarche semble être convaincante et efficace vis-à-vis du groupe contrôle et des autres groupes. Si désormais nous prenons le critère du nombre de participants, les résultats montrent un effet moindre, c'est-à-dire, 3 émetteurs pour le groupe C *vs* 4 pour le groupe contrôle. Après la présentation de nos premiers résultats, nous nous attardons sur les actes/actions mises en œuvre pour susciter de l'engagement psychosocial dans les groupes A et C. Suite à l'analyse des réponses des salariés, il sera également possible de comprendre comment les attitudes ont pu contribuer à l'efficacité ou non de la démarche d'engagement. En effet, ces dernières sont des facteurs importants de l'engagement.

Dans cette optique, il est synthétisé les résultats qualitatifs et les interprétations correspondantes :

6.1.5.4. Résultats qualitatifs groupe A : effet psychosocial seul

L'engagement dans l'utilisation du système de remontée d'information est progressif dans le sens où il suivait les étapes suivantes : présentation aux salariés de la démarche et du système de suggestions, questionnaire engageant n°1 [99] *in situ,* entretien individuel (5 minutes), questionnaire engageant n°2 à domicile.

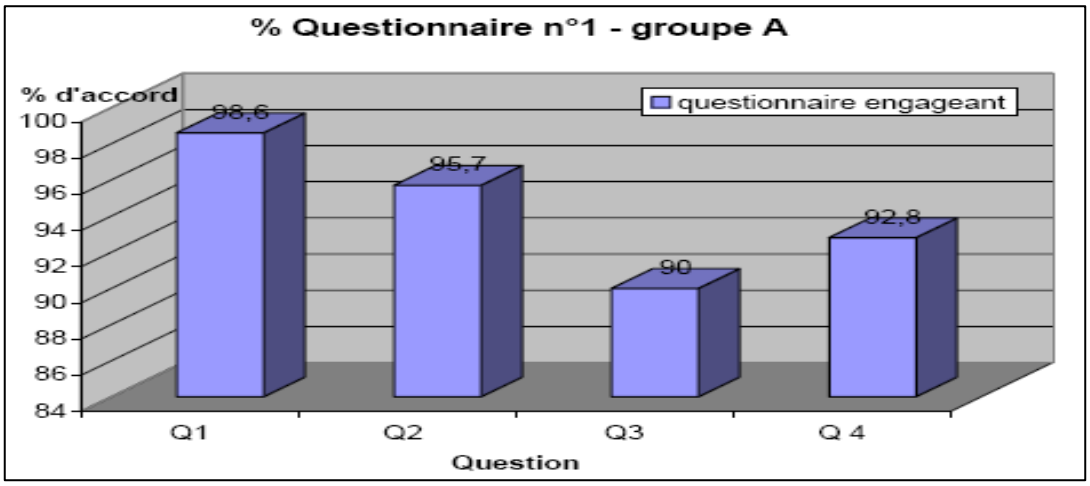
Après la présentation de la mise en place du dispositif de suggestions et la présentation identique aux autres groupes, les salariés ont été sollicités pour remplir un court questionnaire (quatre questions). Conformément à la théorie sur l'engagement psychosocial, l'accent a été mis sur la liberté d'accepter mais aussi sur leur contribution à cette étude. Le questionnaire n°1 cherchait également à formaliser les valeurs des salariés quant aux conditions de travail, à leurs améliorations et à l'utilisation du système de suggestions.



Graph. 8 : Réponses groupe A aux 4 questions - questionnaire n°1

Comme il était attendu, les 14 salariés se sont généralement positionnés en faveur des quatre questions posées. Leurs attitudes ont été clairement formalisées par les réponses apportées. En outre, les salariés se sentent concernés par leurs conditions de travail, l'amélioration de ces dernières et par l'utilisation d'un système de suggestions. Cela est d'autant plus vrai que les pourcentages d'accord sont tous supérieurs à 90 %.

[99] Questionnaire engageant n°1 : 1) Selon vous, l'amélioration des conditions de travail est quelque chose d'important ? 2) Seriez-vous d'accord pour dire que l'amélioration des conditions de travail doit être une priorité dans votre entreprise ? 3) Selon vous, les salariés sont-ils les mieux placés pour faire des suggestions afin d'améliorer leurs conditions de travail ? 4) Etes-vous d'accord pour participer à l'amélioration de vos conditions de travail en faisant des suggestions ?



Graph. 8 : Pourcentage d'accord groupe effet psychosocial

L'intervention s'est poursuivie par la restitution des résultats sous forme synthétique à l'ensemble des salariés. A la fin de la restitution des résultats de ce premier questionnaire, il a été précisé aux 14 salariés que l'étude n'était pas terminée et qu'un autre questionnaire était à remplir à domicile. Conformément à la pratique de l'engagement psychosocial[100], il a été souligné que chacun est libre d'accepter ou non. Sans exception, tous les salariés sont repartis avec le questionnaire correspondant à l'action engageante n°2. Afin d'augmenter le taux de retour de questionnaire, 93 % (13/14), le jour et la date de récupération avaient été notés sur le document. Avant de présenter la suite des résultats, quelques points méthodologiques sont nécessaires pour une totale compréhension de notre intervention et des effets produits :

- Le questionnaire à remplir à domicile aboutit à un engagement plus important, étant donné le coût cognitif. Effectivement, accepter volontairement de passer du temps hors-travail pour répondre à des questions en relation avec le système de suggestions doit conduire à un processus de rationalisation en faveur de l'utilisation de ce dernier. Alors que cette action devait conduire à la plus forte contribution dans le processus d'engagement, elle a permis l'expression de revendications individuelles et collectives.

- La formalisation des positions du salarié à l'aide des questionnaires concourt à mesurer correctement ses choix et leurs conséquences. Aussi, une prise de conscience de positions en faveur du système doit agir sur l'utilisation.

- Les positions des salariés sont libres dans le sens où elles sont communiquées à un tiers par le questionnaire. En conséquence de quoi, cet état est non seulement favorable à l'engagement psychosocial, mais aussi à la conformité des positions/comportements ultérieurs.

[100] Les salariés ont été sollicités selon la formule : « vous êtes libre d'accepter, mais vous m'aideriez dans ma recherche si vous acceptez ».

A l'inverse du premier, le second questionnaire[101] permettait des réponses libres. Les réponses des salariés ont été consignées en annexe et nous ne rapporterons ces dernières que sous forme de commentaires par rapport à l'engagement.

- **Question 1** : Les réponses rédigées sont bien en rapport avec les raisons de l'importance des conditions de travail. Les thématiques sont générales et en lien avec l'organisation, le travail et la santé des travailleurs. En outre, le positionnement attendu est conforme à nos attentes.

- **Question 2** : Les conditions de travail dans leur entreprise sont jugées importantes pour les raisons telles que la santé des salariés, l'aménagement des postes de travail, le dialogue social. Les raisons invoquées sont davantage en relation avec le salarié que l'entreprise. Cette question et la suivante ont donné l'occasion aux salariés de notifier des revendications à l'adresse de l'entreprise.

- **Question 3** : En améliorant le dialogue entre la direction et les salariés, puis en instaurant un respect mutuel avec la participation de tous les employés, l'amélioration des conditions de travail pourra être perçue comme une priorité de l'entreprise. Comme dans beaucoup d'organisations où des systèmes techniques sont implantés et où la participation de tous est nécessaire, le manque de communication est à l'origine des résistances à son utilisation.

- **Question 4** : Le système de suggestions est considéré comme un outil important et notamment dans leur entreprise, car il permettrait de faire remonter l'information sur les conditions de travail et sur les attentes des salariés. Il autorise également une forme de système de veille social dans le sens où l'expression, au-delà des conditions de travail, est permise. Aussi, ce système peut également servir à la gestion des relations sociales.

- **Question 5**: Afin que le système de suggestions soit davantage utilisé par eux et leurs collègues, il faudrait agir sur les récompenses attribuées, le dialogue dans l'entreprise et la généralisation de la démarche à l'ensemble de l'entreprise. L'autre méthode serait de rendre obligatoire la participation au dispositif d'entreprise. Cela étant, la dichotomie des positions est classique étant donné qu'une partie est pour, une autre contre et une dernière silencieuse. Dans l'organisation, le jeu des acteurs implique que les positions des uns seront davantage prises en compte que celles des autres.

- **Remarques libres** : Les principales remarques des salariés portent sur une demande réclamant plus de « reconnaissance » par l'entreprise. Il s'agit non seulement de la reconnaissance humaine, mais aussi de la reconnaissance matérielle. Les améliorations de leurs conditions de travail sont vues comme étant importantes et nécessaires pour eux. De plus, les salariés sont en attente de dialogues avec la direction.

[101] Questionnaire engageant n°2 - Domicile : 1) Pourriez-vous indiquer les raisons pour lesquelles vous trouvez que l'amélioration des conditions de travail est quelque chose d'important en général ? 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 ? 4) Pourriez-vous indiquer les raisons pour lesquelles vous trouvez que le système de suggestion est quelque chose d'important, tout particulièrement dans votre entreprise ? 6) Comment faire pour que le système de suggestions soit plus utilisé par vos collègues et par vous-même ?

Suite à ces commentaires, l'analyse suivante porte sur l'efficacité de la démarche en relation avec les objectifs fixés et l'engagement dans l'utilisation du système de suggestions. Contrairement au premier, ce second questionnaire a permis l'expression d'opinions et de valeurs personnelles. En outre, il a été utilisé comme un outil de « *remontée de revendications* ». Par conséquence, l'effet d'engagement a été affaibli ainsi que la fonction prise de conscience de ses positions vis-à-vis de l'émission de suggestions. La dissonance cognitive qui devait résulter d'une position en faveur du système de suggestions et d'un comportement non-conforme, n'a jamais pu être obtenue par notre démarche. Dès lors, l'effet n'est pas convaincant et s'est traduit par peu d'engagement étant donné que seules 3 suggestions ont été émises. Nous détaillons désormais les résultats en terme de cumul des effets.

6.1.5.5. Résultats qualitatifs groupe C : effets utilisabilité et psychosocial

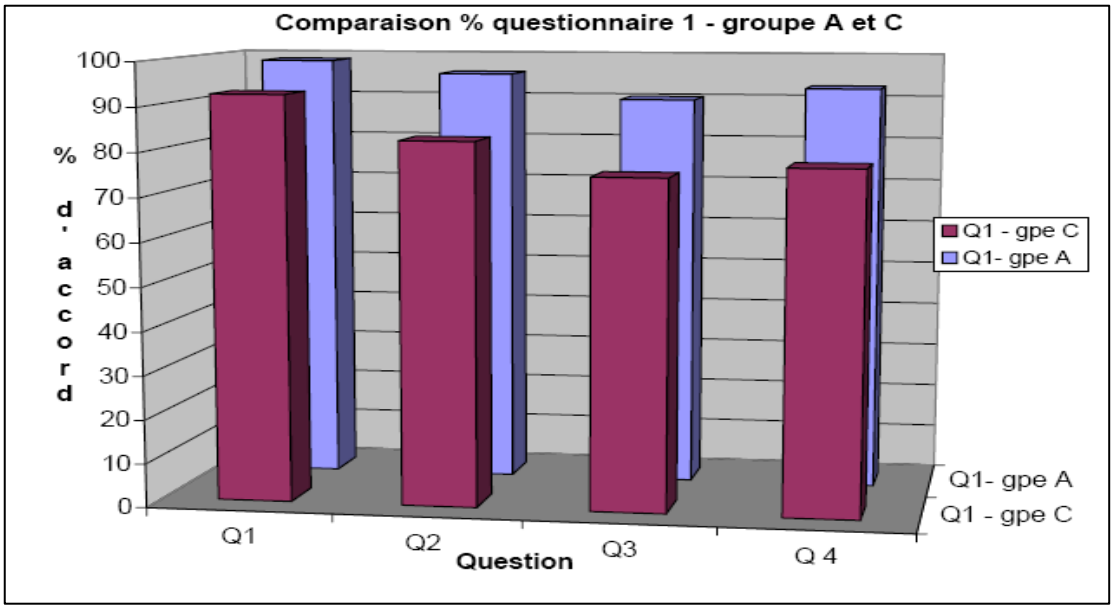
Nous rappelons que la démarche appliquée à ce groupe C prévoyait dans un premier temps la mise à disposition de la nouvelle fiche de suggestions[102]. Cette dernière est plus facile à utiliser et est plus appropriée à la tâche de suggestions par l'introduction de critères ergonomiques telles que la lisibilité, la guidance ou la clarté des catégories. De plus, une validation écologique que nous verrons après avait été faite auprès du groupe B. Le second temps reprend précisément ce qui a été développé précédemment auprès du groupe A, c'est-à-dire le questionnaire engageant n° 1, la restitution des résultats et le questionnaire n° 2. Les mêmes questionnaires fermés et à domiciles ont été soumis à ce groupe, tout comme les mêmes objectifs d'engagement attribués.



Graph. 10 : Réponses groupe C aux 4 questions - questionnaire n°1

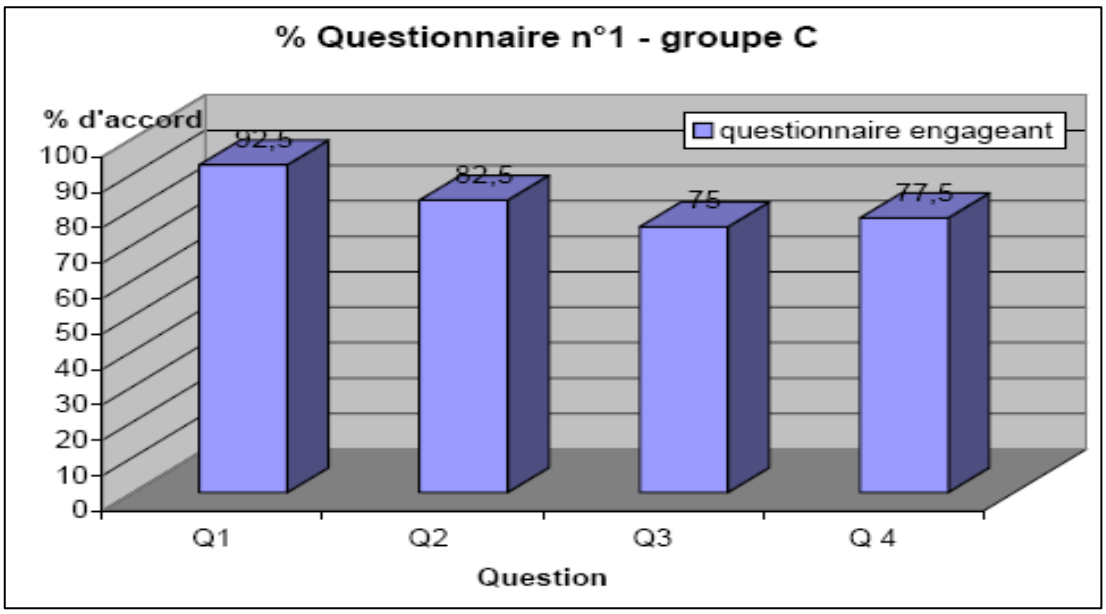
[102] Cette fiche est rapportée un peu plus - Cf. la fich. N°2

Les réponses globales du groupe C au questionnaire n° 1 sont moins fortes que celles du groupe A. En effet, comme nous le prouve le graphique suivant, les réponses en faveur des conditions de travail, de leurs améliorations ainsi que le système de suggestion recueillent des pourcentages plus faibles.



Graph. 11 : Pourcentage d'accord groupe effet - groupe C

Les degrés d'accord varient de 77,5 à 92,5 %, tandis que tous les pourcentages du groupe A étaient au dessus de 90 %. Aussi, le salarié « S5 » a même montré son opposition en répondant à la question 2 et 4, son désaccord. Dès lors, il faut en déduire que l'impact de l'effet psychosocial d'engagement est relativement moins fort que celui obtenu auprès du groupe A.



Graph. 12 : Pourcentage d'accord groupe effet - groupe C

Cela étant, les résultats en faveur de l'amélioration des conditions de travail, de son importance, ainsi que de l'intérêt du système de suggestions restent à un niveau élevé. Aussi, on peut considérer que ce premier et les suivants actes engageants agiront conformément à nos attendus. Comme pour le Groupe A, les 7 salariés ont été invités à suivre la restitution des résultats et ont été sollicités pour la suite de l'étude en remplissant hors travail le questionnaire n° 2 à domicile. A l'inverse du taux de retour important du groupe A, le groupe C n'a restitué que 2 questionnaires sur les 7 distribués. Différentes raisons expliquent ce faible taux de retour :

- De fortes personnalités et des leaders syndicaux composaient ce groupe et étaient méfiants concernant la démarche.
- Les facteurs extérieurs comme l'organisation du travail de nuit de ce groupe avaient pu jouer un rôle de démobilisation.
- La cohésion au sein de ce groupe était forte et une norme plus ou moins explicite imposait une attitude défavorable au dispositif.

Même si nous n'avons récupéré que 2 questionnaires, des commentaires vont être énoncés par rapport aux réponses formulées par les salariés de ce groupe. En effet, au travers des réponses, nous pouvons avoir une idée du positionnement du salarié et de ce qui a failli :

- **Question 1** : Les réponses montrent que l'importance de l'amélioration des conditions de travail est en lien avec le processus continu d'amélioration et avec la fatigue, la sécurité et les gestes professionnels. Finalement, il s'agit de liens avec les conditions de travail générales.
- **Question 2**: Les salariés sont conscients de leurs conditions de travail et de celles pratiquées dans les autres entreprises. Une position quelque peu fataliste se dégage de la réponse de l'un des 2 salariés. Pour autant, l'autre salarié considère que les conditions de travail conditionnent les problématiques organisationnelles tels que les accidents du travail ou l'absentéisme.
- **Question 3**: La question de la priorité de l'amélioration des conditions de travail pour leur entreprise ne semble pas avoir inspiré les 2 salariés. En effet, seul le salarié 2 a apporté une réponse renvoyant à la communication entre le salarié et la direction, puis à l'unité des salariés, ainsi qu'à la nécessité d'une totale participation au dispositif mis en place. Au-delà de cet aspect, il faut souligner le rôle du système de suggestion comme vecteur de communication (remontée d'information). En cela, il correspond à la fonction que nous lui avons attribuée.
- **Question 4**: Le système de suggestions est vu comme un outil au service du dialogue pour des améliorations. De plus, le système est vu comme un outil de revendications et de pouvoir. Les fonctions supplémentaires attribuées au système ne sont pas surprenantes dans le sens, où en général, l'entreprise souffre d'un manque de communication.

↳ **Question 5**: Le système de suggestions tel qu'il est conçu semble satisfaisant pour l'anonymat et le traitement des suggestions. En effet, dans la mesure où certains salariés ont pu le faire, le système de suggestions a servi à dénoncer son organisation. Une autre réserve porte sur la procédure de traitement des suggestions. Ainsi, le supérieur (N+1) joue le rôle de filtre et de centre de validation des suggestions. En conséquence de quoi, il connaît les émetteurs et le contenu de leurs suggestions, ce qui peut soulever certaines questions qu'on traitera plus loin.

↳ **Les remarques libres :** Les réponses confirment que l'un des salariés est plutôt optimiste par rapport à la démarche alors que l'autre reste dans le fatalisme.

Plusieurs raisons justifient les mauvais résultats du groupe C, dont la procédure d'engagement déployée. La première se réfère aux actions censées produire de l'engagement dans le comportement d'émission. En outre, le temps alloué pour la restitution des résultats et la proposition de poursuite de l'étude était trop court. Au cours de la sollicitation pour remplir le questionnaire à domicile, la notification de la liberté d'accepter n'était pas vigoureuse[103], notamment lorsque cette dernière est intervenue en fin de réunion et que les salariés se sont dissipés. La tâche de remplir un questionnaire de 5 questions à domicile, supposée coûteuse sur le plan cognitif, n'a pas été considérée comme telle par les salariés. Elle a surtout été l'acte de revendications et l'occasion d'adresser un message à la direction de l'entreprise. La deuxième raison est le faible taux de retour du questionnaire à remplir à domicile. En effet, nous n'avons sans doute pas été aussi convaincants sur la forme que sur le fond. Le sentiment de liberté n'était alors pas efficace compte-tenu de la disposition psychologique de ce groupe (peu d'écoute et peu d'intérêt accordé à la démarche). Les quelques réponses au questionnaire n°2 soulignent cet aspect. Quant à la visibilité publique de la position des salariés, celle-ci n'a pas réellement été mobilisée. Outre la solidarité qui s'est dégagée de ce groupe, la visibilité des positions de ce groupe était collective. En cela, la dissonance cognitive était dans l'incapacité de pousser le salarié à remplir le questionnaire et à le retourner. Plus Généralement, nos résultats nous questionnent sur la maîtrise de l'écrit étant donné que les salariés pouvaient être gênés par la matérialisation de celle-ci. Les sentiments négatifs liés à la problématique de la non-maîtrise de l'écrit sont de réels freins à l'utilisation d'un système. L'assistance d'un collègue ou d'un supérieur n'est pas une démarche facile à accepter et a pu conduire à de la dévalorisation chez certains. Nos questionnaires d'engagement n'ont pas suffisamment de questions, et celles ouvertes ne sont pas nécessairement appropriées à un public qui ne maîtrise pas l'écrit.

[103] Sans doute liée à un manque de convictions dans la démarche et la formulation.

Dans la même thématique, la perception de la gestion et des récompenses des suggestions ne correspondait pas à la vision des utilisateurs. Ceux-ci auraient voulu que l'organe de validation soit composé de membres représentatifs de la direction et des salariés.

Notre procédure doit intégrer davantage de tâches à forts coûts cognitifs comme convaincre oralement ses collègues les plus réfractaires ou faire signer une attestation en faveur des systèmes de suggestions à des proches pendant le week-end. Il serait également pertinent de consacrer plus de temps à la présentation des résultats et à la visibilité publique des décisions. On pourrait imaginer cela en deux parties : la première est consacrée à un travail individuel de réflexion sur sa décision, et la deuxième à la restitution publique sans possibilité de justification. Entre les réunions et les interventions, les membres des différents groupes ont pu échanger et se convaincre implicitement de la conduite générale à adopter. Cela est d'autant plus vrai, que pendant la durée de l'intervention le système de suggestions était au centre des discussions. Aussi, un protocole expérimental efficace devrait pouvoir isoler les groupes pendant le temps de l'intervention. Le dernier élément extérieur à nos facteurs est le contexte particulier de l'entreprise. En mutation, et avec des changements considérables, comme la réduction d'avantages, celui-ci n'est toujours pas approuvé par une majeure partie des salariés.

6.1.5.6. Résultats qualitatifs groupe B : effet utilisabilité seul

Dans un premier temps, cette partie contextualise le travail réalisé avec le groupe « ergonomie » mais également, les modifications apportées à la fiche de suggestions. Dans un deuxième temps, elle explique les raisons qui ont permis d'obtenir 16 suggestions et une participation de 10 salariés. Trois réunions collectives de 40 minutes avec 4 salariés à chaque fois ont permis de travailler les questions en relation avec le travail[104], et avec la fiche de suggestions initiale[105]. Ce recueil de données papier-crayon, condensé ci-après, provient des douze salariés du groupe B.

---

[104] Questions en relation avec leur travail en général : 1) Pourriez-vous me décrire votre travail ? 2) Quelles sont les difficultés dans votre travail que vous auriez identifiées ? 3) Comment pourrait-on améliorer vos conditions de travail ?

[105] Questions utilisées pour la perception de la nouvelle fiche : 1) Comment fonctionne le système de suggestions dans votre entreprise ? 2) L'emplacement de la boite à suggestions est-il approprié ? 3) Le format de la fiche de suggestion est-il bien adapté ? 4) Les différentes parties de la fiche de suggestions sont-elles suffisamment claires ? 4) Comment est rédigée une suggestion ? 5) Sollicite-il l'aide de quelqu'un ? 6) Quelles sont les difficultés que les utilisateurs ont pu identifier ? 7) Sont-ils bien informés ? 8) Le système est-il bien conçu ?

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.

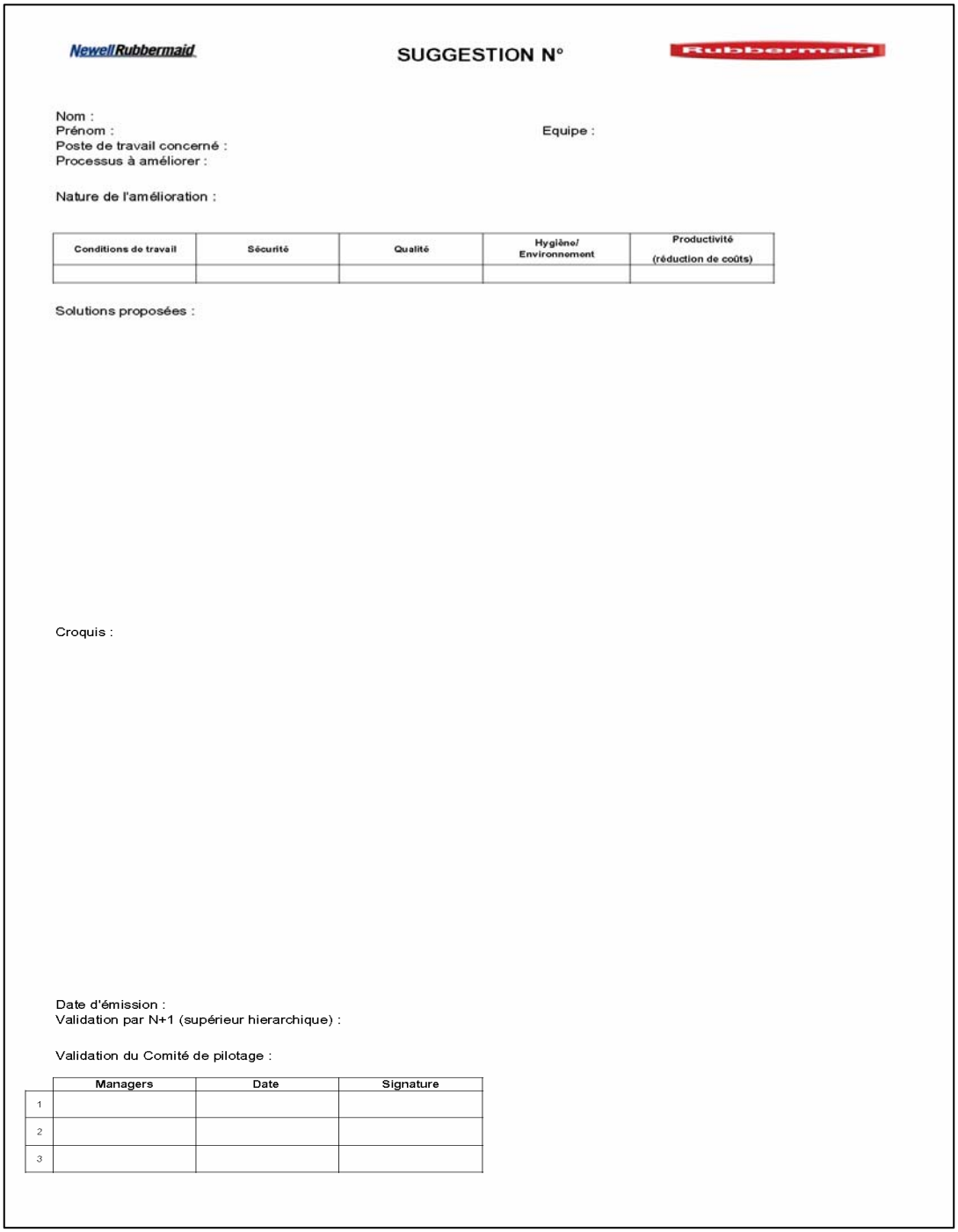
	Thème	
	Accord	**Désaccord**
Perception du travail		
- Régler le problème des machines (fuites d'huile qui souillent les pièces produites) avant de s'attaquer aux postes de travail	X	
- Entretenir les machines régulièrement	X	
- L'amélioration des conditions de travail ne va-t-elle pas conduire à l'augmentation 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 dûs 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 attente 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

Emplacement et visibilité de la boîte à suggestions		
- Bien positionnée - Tout le monde passe devant	X	
- Deux boîtes seraient bien aussi		X
Perception de la fiche de suggestions		
- Des petits carreaux pour les croquis - Un peu plus de place - La rendre plus agréable	X	
- Les feuilles devraient être à côté de la boîte à suggestions	X	
Raisons du manque d'utilisation		
- Manque de motivation		X
- Les échecs précédents, trop de projets avortés ou en cours - Des rumeurs sur la pérennité de l'entreprise		X
- La Direction peut contribuer à donner de l'importance aux salariés	X	
- Les contraintes de production - Des problèmes récurrents (huile sur le tapis)		X
- L'autocensure peut expliquer le peu de suggestions - La peur d'être mal vu par ses collègues - Oser faire le premier pas, peur de ne pas être pertinent	X	
- Le management doit aider les demandes de suggestions (aide à la rédaction) - Pas d'exemple (serait très utile, surtout au début) - Le manque de maîtrise de l'écrit	X	

Lors des échanges, les salariés de ce groupe B profitent de la démarche pour transmettre des « messages » en relation avec les avantages perdus et la perception des relations entretenues avec l'entreprise. Pour autant, ce dernier est relativement productif au vu des « propos » en accord avec la démarche de suggestion. En effet, la tendance générale montre que des salariés se sont engagés et impliqués dans la tâche proposée. De plus, un processus d'engagement au travers de la participation existe et peut s'avérer fort efficace. L'appropriation grâce à la réalisation d'aménagement et à la valorisation personnelle est efficiente pour engager les participants. La suite s'attachera à démontrer le travail d'expertise ergonomique qui a donné lieu à des améliorations de la fiche de suggestions existante. Sans faire de critiques, nous présenterons dans un premier temps la fiche de suggestions initiale, puis dans un second temps, nous présenterons la nouvelle fiche qui a été utilisée auprès des groupes B et C.

La fiche de suggestion initiale a été modifiée et simplifiée car certaines parties n'étaient pas systématiquement remplies. Nous avons également pris en compte les remarques des salariés portant sur les couleurs, le manque de lignes pour schématiser une amélioration, les parties difficilement identifiables et sur les catégories de demande d'amélioration (organisation, conditions de travail, sécurité, qualité, production, hygiène et sécurité).

Fiche de suggestion initiale :



NewellRubbermaid

SUGGESTION N°

Rubbermaid

Nom :
Prénom :
Poste de travail concerné :
Processus à améliorer :

Equipe :

Nature de l'amélioration :

Conditions de travail	Sécurité	Qualité	Hygiène/ Environnement	Productivité (réduction de coûts)

Solutions proposées :

Croquis :

Date d'émission :
Validation par N+1 (supérieur hierarchique) :

Validation du Comité de pilotage :

	Managers	Date	Signature
1			
2			
3			

Fich. 1 : Fiche de suggestion initiale

Fiche de suggestion améliorée :

NewellRubbermaid	SUGGESTION	Rubbermaid

Nom **Equipe** **Date d'émission**

1 PROPOSITION

Objet de la suggestion						
	…….					
Nature de l'amélioration	Conditions de travail	Sécurité	Qualité	Hygiène & Environnement	Production	Organisation

Décrivez l'amélioration souhaitée : ……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

Croquis :

2 EXPERTISE DE LA SUGGESTION

Suggestion enregistrée le :	……	**Par**	……
Comité de pilotage prévu le : ……	Suggestion acceptée	Suggestion à l'étude	Suggestion refusée

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Fich. 2 : Fiche de suggestion améliorée

Les résultats significatifs du groupe B sont attribuables à trois variables majeures. La première est à rapprocher du processus d'appropriation du travail mené dans un cadre collectif. Les suggestions d'amélioration formulées par les salariés étaient ancrées dans de réelles attentes et réflexions. De plus, le temps passé, les synergies entre les différents membres, ainsi que la propriété de certaines idées, ont pu se traduire par une norme de groupe en faveur de la nouvelle fiche de suggestions. Aussi, l'exercice était valorisant pour eux compte tenu de la situation (pendant le travail, salle de réunion réservée habituellement aux managers, tour de table, etc.). L'exercice étant oral, il n'a ni remis en question leurs expertises, ni leurs compétences opérationnelles.

Quant à la seconde, elle améliore la mise en page et l'organisation de l'information. D'autres changements clarifient davantage les étapes de son utilisation, les informations essentielles ou les aspects de sa gestion. Indirectement, ce travail a introduit des critères ergonomiques tels que la lisibilité, la clarté, la guidance dans la réalisation de la tâche, l'implémentation de la logique opérateur et d'une sémantique appropriée. Au final, ces aménagement jouent sur la « perception et la facilité d'utilisation », contribuant ainsi à une plus grande acceptation et à une meilleure utilisation de ce système de suggestion lors de notre intervention.

Enfin, la troisième est à rattacher à l'« effet Hawthorne[106]», c'est-à-dire que les résultats observés ne sont pas dûs aux facteurs étudiés par le chercheur mais à l'intérêt accordé à autrui et à son travail. Une telle situation génère chez autrui un niveau de motivation plus élevé et un investissement dans les tâches à réaliser. Même si pour les autres groupes, notre présence a pu jouer un rôle similaire, l'effet Hawthorne démarche du « groupe B » est bien plus fort pour les raisons suivantes :

- Interactions et échanges plus intenses et construits
- Co-construction
- Valorisation interne et externe au groupe
- Support oral, plus accessible et vivant
- Renforcements positifs (pendant le temps de travail ; locaux des techniciens et managers)

A présent, nous voyons les aspects relatifs aux statistiques appliquées aux démarches et à la significativité des différences « inter-démarches ».

---

[106] E. Mayo a conceptualisé cette notion lors de ses études en situation écologique à la Western Electric Compagny (1927-1932).

6.1.7. Traitement statistique des résultats

Le plan d'analyse statistique prévoit 4 conditions pour évaluer l'effet et l'efficacité des variables indépendantes (VI : ergonomique, psychosociale, cumulées, sans effet) sur la variable dépendante (VD : émission de suggestions). Au travers de ce traitement statistique, il sera possible de conclure sur l'effet des variables en jeu et d'en mesurer l'efficacité sur le comportement de remontée d'information. Le tableau ci-après résume les différentes modalités de l'expérimentation en situation écologique, mais également les résultats principaux obtenus, ainsi que les calculs primaires (moyenne, écart-type).

Plan d'analyse	Les salariés S_1 à S_{42} sont emboités dans les 4 conditions expérimentales			
$S<A_4>$ VI	$S<A_1>$ VI_1	$S<A_2>$ VI_2	$S<A_3>$ VI_3	$S<A_4>$ VI_4
VD	Nbre sug. Equipe A	Nbre sug. Equipe B	Nbre sug. Equipe C	Nbre sug. Gpe contrôle
NBRE DE SUGGESTIONS	3	16	26	9
NBRE DE SALARIES	14	12	8	8
MOYENNE GENERALE	3/14 = 0,21	16/12 = 1,33	26/8 = 3,5	9/8 = 1,125
NBRE D'EMETTEURS	2	10	3	4
MOYENNE EN FONCTION DES EMETTEURS	3/2 = 1,5	16/10 = 1,6	26/3 = 8,7	9/4 = 2,25
ECART TYPE	0,6	1	8,40	2,03

Tab. 13 : Plan statistique de l'intervention n°1

Les résultats centralisés dans ce tableau laissent entrevoir une nette tendance de l'effet de la démarche d'intervention. En effet, des différences significatives sont constatées non seulement au niveau du **nombre de suggestions** mais également au niveau du **nombre d'émetteurs**. La démarche « ergonomique » étant celle qui a obtenu les meilleurs résultats à tous les niveaux évalués.

Salarié	Gpe Psychosociale	Gpe Ergonomie	Gpe effet cumulé	Gpe Contrôle
1	2	1	1	1
2	1	1	1	1
3	0	1	24	1
4	0	3	0	6
5	0	1	0	0
6	0	1	0	0
7	0	2	0	0
8	0	2	0	0
9	0	3		
10	0	1		
11	0	0		
12	0	0		
Σ Sugg.	3	16	26	9
Moy.	0,21	1,33	3,25	1,13
Ecart Type	0,6	1	8,4	2,03

Tab. 14 : Calcul des écarts type de l'intervention n°1

Nos résultats montrent principalement la faiblesse de la participation des membres des différents groupes, excepté le groupe B (ergonomie). En effet, ce dernier a obtenu le plus grand nombre de suggestions et la participation la plus importante (10/16*100 = 62,5 et un écart type faible de 1). On peut aussi considérer que pour le groupe psychosocial, ces résultats ne sont pas conformes à nos prévisions et s'éloignent beaucoup de ceux du groupe contrôle. On peut en déduire que la démarche n'a pas fonctionné, que les actes engageants n'étaient pas suffisamment forts et que les salariés n'ont pas été soumis à la dissonance cognitive. Il est également nécessaire de rappeler que les résultats du groupe contrôle doivent être relativisés dans la mesure où un salarié a contribué à 66 % du total des suggestions. En d'autres termes, cela veut dire que la démarche ergonomique a réellement un très fort effet et que les autres démarches (psychosociale et psycho-ergonomique cumulées) ont des effets plus importants que ne le laissent percevoir les résultats ci-dessus (si on tient compte des résultats surévalués du groupe contrôle).

Après avoir calculé l'écart type commun à toutes les conditions expérimentales, nous appliquons la formule de calcul du test à chaque condition expérimentale. On compare l'écart type des 3 VI (Gpe A, Gpe B et Gpe C) à celui du Groupe Contrôle. Ainsi, on obtient le tableau ci-dessous et des conclusions statistiques :

$t_{psychosocial}$ = |0,556| ; $t_{ergonomie}$ = 0,117; $t_{cumulée}$ = 1,136 étant à chaque fois inférieur au t_{lu}, nous concluons à une différence non significative entre les groupes.

Tab. 13 : Calculs des tests de Student de l'intervention n°1

D'après les résultats du test de Student[107], aucun effet concernant toutes les démarches n'est expliqué par les VI psychosociale, ergonomique et psycho-ergonomique cumulées. Cela étant, les effectifs trop faibles peuvent réduire l'impact des effets mesurés statistiquement. De plus, les analyses qualitatives et quantitatives laissent plutôt penser à une nette tendance à l'efficacité de la démarche ergonomique sur le nombre de suggestions et sur la participation. Cela est d'autant plus vrai qu'un contraste existe avec les résultats du groupe A et C, signifiant que les effets ont été contrebalancés par une procédure d'engagement peu coûteuse sur le plan cognitif.

6.1.8. Synthèse l'intervention 1

Cette étude a montré que des résultats significatifs et attendus ont été obtenus par la prise en compte au sein de la démarche d'intervention des facteurs ergonomiques et psychosociaux. Une tendance nette[108] souligne que ces deux facteurs contribuent fortement à l'acceptation d'un système de remontée d'information et à l'efficacité de la démarche comparativement à un groupe contrôle. De cette intervention sur l'acceptation « d'utilisation » d'un système technique et de la mesure de l'efficacité des démarches d'intervention, des analyses permettent de déduire des recommandations applicables aux dispositifs de veille.

6.1.8.1. Efficacité et utilité du système de suggestions

Compte-tenu de la qualité et du nombre important de suggestions déposées, nous pouvons en déduire qu'un certain succès a été rencontré par le dispositif de remontée d'information. Un effet général a pu porter au niveau de l'intelligence collective, de la mobilisation des salariés et de leur implication dans le processus interne de changement. En remontant l'information à l'aide du dispositif, l'entreprise se donne la possibilité de connaître son environnement interne et peut anticiper les priorités.

[107] Le test statistique Student-Fischer permet de comparer les moyennes pour des effectifs inférieurs ou égaux à 30 sujets.

[108] Nous parlons de tendance nette compte-tenu que les tests statistiques ne sont pas formels dans les liaisons entre les variables.

Une telle organisation découle de la prise de conscience que tous les acteurs de l'entreprise sont sources d'intelligence et de performance organisationnelle. Ce précepte est applicable à tous dispositifs technologiques, en vue d'augmenter son efficacité. Sur ce point, c'est précisément le fondement d'un système de veille. Les résultats du groupe B (Ergonomie) sont les meilleurs dans cette étude parce qu'ils ont participé en nombre (10 émetteurs *vs* 2, 3, 4) et que les suggestions émises sont significativement élevées. On peut alors considérer que l'approche du changement par l'ergonomie est un bon procédé et un procédé performant sur plusieurs points :

- Participation : établir des relations sociales sur la base de questions ergonomiques en rapport avec les conditions de travail, les aménagements et les améliorations possibles aboutissent à une écoute et à une participation plus grande. A ce sujet, les échanges envisagés comme un dialogue autour des problèmes, des définitions et des solutions montrent des attitudes et des comportements favorables à la démarche entreprise.
- Durée : Les émissions de suggestions au sein de ce groupe s'inscrivent dans le temps et dans la régularité. En effet, la symbolique renvoyée par l'intérêt réel accordé au salarié doit fortement agir dans la volonté de participer.
- Appropriation : Des indices tels que les échanges dans les réunions ou les propositions de modifications suggèrent qu'un processus d'appropriation a été mis en œuvre dans ce groupe.

En conséquence, l'acceptation d'un dispositif en général, et particulièrement un dispositif de veille doit s'appuyer sur les capacités d'amélioration ou d'adaptation des acteurs des dispositifs techniques. Autrement dit, il faut prévoir l'éventuelle évolution des dispositifs et les aménagements qui résultent du processus de consultation avec les utilisateurs.

6.1.8.2. Démarche d'intervention

La démarche d'intervention est le procédé par lequel un intervenant cherche à répondre à une demande organisationnelle. Ainsi, les conditions qu'il faut réunir par rapport au procédé d'intervention conditionnent dans une certaine mesure la réussite de la démarche et son efficacité par rapport à certains critères (satisfaction). L'adhésion au projet technologique se fait notamment par le biais de la co-construction, de la coopération, d'aménagements suggérés et voulus, de la lisibilité, de l'assistance mais encore, de stratégies psychosociales ou de communication. La « partition » jouée par l'intervenant est également une variable susceptible d'amplifier les effets. Ses convictions et croyances ou l'aptitude à communiquer, sont dans un sens déterminantes pour l'issue de l'intervention au sein d'un groupe.

La direction de l'entreprise doit signifier aux salariés son attachement total en participant et/ou en montrant l'exemple. A ce sujet, la dimension de communication est très importante et doit faire l'objet d'une véritable préoccupation. Elle se pense, se planifie et s'organise pour des retombées significatives.

Somme toute, que ce soit pour la mise en place d'un système de veille ou pour celle d'un système de suggestions, ces aspects sont fondamentaux et concourent à favoriser l'acceptation de la démarche proposée. La motivation, moteur des comportements d'utilisation, peut se concevoir sur de telles bases.

6.1.8.3. Implication et stratégies d'engagement

Les actions prévues pour susciter de l'engagement dans les groupes A et C n'ont pas engendré l'effet au niveau de la participation et de l'émission de suggestions. La procédure a été faible concernant le taux de retour du questionnaire à domicile n° 2 pour le groupe C et concernant la nature de la tâche à domicile (questionnaire 2 - groupe A et C). En l'occurrence, celui-ci a donné l'occasion d'exprimer des revendications collectives. Le syndicalisme des salariés (groupe C) est une caractéristique discriminante tout comme la présence de leaders charismatiques. Sur les 7 questionnaires à domicile, seulement 2 ont été récupérés malgré plusieurs sollicitations de notre part et de la direction.

Plus précisément, les actions engageantes ont correctement fonctionné dans le groupe A par rapport au retour du questionnaire. Il n'en va pas de même pour le groupe C qui semblait prêter moins d'importance à la demande. Les deux questionnaires récupérés (groupe C) correspondent aux deux salariés ayant émis les suggestions de ce groupe. Revoir le temps accordé pendant les entretiens et les réunions, la formulation de la sollicitation et de la notification du sentiment de liberté, puis les actions engageantes cognitivement coûteuses amélioreraient sans doute les résultats.

Aussi, le processus de dissonance cognitive n'a pas opéré et les attitudes des salariés n'ont pas évolué en faveur du dispositif de suggestions. La réussite de cette action d'engagement conditionne fortement l'efficacité de l'engagement final.

Schématiquement, la notion traitant des attitudinales prévoit trois cas de figure ou trois situation face à un évènement :

↳ Comportement conforme aux attitudes : des processus cognitifs de renforcement des considérations du sujet seront en œuvre.

↳ Comportement opposé aux attitudes : des processus cognitifs de justification vont rendre plus confortable la perception des écarts.

↳ Les comportements plus ou moins en accord/désaccord avec les attitudes : en fonction de la situation et du sujet, une perméabilité à tel argument pourront conduire le sujet à émettre tel comportement. Ainsi, des processus de renforcement, de justification ou d'indifférence seront possibles.

De manière générale, la faiblesse de l'efficacité de la démarche qui cumule psycho-ergonomique peut également être attribuée à des échanges entre les salariés pendant cette étude. Nous n'avons pas entièrement maîtrisé cet aspect et il est possible que les salariés se soient laissés influencer, surtout que de fortes personnalités[109] étaient présentes au sein du groupe C. De plus, les réponses aux questionnaires d'engagement soulignent de fortes attentes telles que, les conditions de travail, les aménagements, les relations au travail ou encore, la communication.

Ces facteurs extérieurs sont des variables modératrices des effets recherchés, qu'il faut tenter de prendre en compte sans jamais pouvoir les contrôler totalement.

6.1.8.4. Facteurs extérieurs à l'intervention

Des réserves nuancent les conclusions auxquelles nous sommes parvenus. La première concerne le contexte de l'entreprise en général. Des antécédents par rapport à des restructurations et des acquis sociaux supprimés sont encore dans les mémoires des salariés. Aussi, ces doléances ont été exprimées lors du questionnaire à domicile alors que sa fonction première était de produire de la dissonance cognitive (état psychologique inconfortable entre des attitudes et des comportements). Cette situation et l'outil questionnaire utilisé pour revendiquer des attentes, ont conduit à réduire l'efficacité de la démarche cumulée et psychosociale. En outre, pendant la mise en place du développement d'un système de veille, il est important d'essayer de déconnecter l'intervention de ce type d'antécédent. Un climat social hostile bloque toute tentative de changement, même lorsque celui-ci a pour objectif d'améliorer les conditions de travail ou d'assurer la viabilité économique de son entreprise. En fin de compte, intervenir pour un dispositif de veille demande aussi d'intervenir sur les variables connexes hypothéquant toute réussir ultérieure ou du moins, l'entravant.

[109] Il s'agit de personnes mettant en avant des valeurs et croyances communautaires dès qu'une occasion se présente, laissant l'impression d'un décalage avec l'objet de l'interaction sociale. En d'autres termes, l'échange n'est pas forcément possible tant tout se rapporte à son combat idéologique.

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.

6.2. AMELIORER LA FORMALISATION DES INFORMATIONS ET LE TEMPS DE SAISIE

Cette intervention est partie de l'idée qu'un dispositif qualité dans ses tâches de transcription de l'information défauts et de saisie informatique correspondait à un système de veille. Aussi, des questions d'acceptation et d'utilisation du dispositif se posent et méritent de mobiliser une approche mixant les facteurs ergonomiques et psychosociaux pour améliorer cette ***transcription*** *de l'information, le* ***temps de saisie*** *et la* ***satisfaction des usagers****. L'utilisation et le développement d'un système de veille passent donc par la prise en compte de ces trois paramètres.*
Suite au premier temps consacré à l'analyse du système existant et de ses carences, des aménagements ont été proposés afin de répondre à deux attentes principales: réduire le temps de saisie des opérateurs et réduire l'insatisfaction générée par un système non-conforme. L'intervention s'est terminée après la validation des aménagements proposés lors de tests en situation écologique.

Dans cette seconde intervention, réalisée une nouvelle fois dans un milieu industriel, nous nous sommes attachés à étudier le dispositif existant, à travailler avec les salariés dans le but de comprendre les aménagements souhaités, puis à évaluer les attitudes avant et après les changements apportés au dispositif. Cette étude a permis d'améliorer l'usage réel de ce système de formalisation de l'information et le temps de saisie à l'aide d'un support papier plus ergonomique. Nous avons conduit une intervention qui respecte les phases telles que l'étude de la situation problème, l'élaboration d'hypothèses opérationnelles, l'expérimentation, l'évaluation et la correction des démarches. La mesure de l'efficacité des démarches d'intervention était l'objectif fixé.

6.2.1. Contexte de l'intervention

Cette entreprise internationale évolue sur le marché des équipements automobiles. Elle conçoit et produit des systèmes de fermeture pour les portes automobiles mais aussi des systèmes de freinage, de visibilité, d'alerte. L'intervention s'est déroulée sur un site comportant 5 zones autonomes de production (ZAP). Ces cinq ZAP se partagent 25 îlots de production, c'est-à-dire des postes de travail ayant une tâche spécifique. À l'intérieur de ces ZAP, plusieurs îlots s'organisent pour répondre à une activité répétitive et spécifique. Par exemple, un îlot s'attachera à vérifier les branchements de la connectique, un autre ajoutera le mécanisme de fermeture puis un autre pourra tester le jeu de clés et attribuer un code électronique unique commandant le système électromécanique. Cet ensemble, appelé aussi « kit », est composé de plusieurs éléments qui sont assemblés dans différents îlots.

L'unité de fabrication est répartie en ZAP et en Ilôt

Lors de la production de ces kits, des défauts liés aux règles qualités drastiques ou à l'avarie des pièces élémentaires conduisent à le retirer du circuit classique de produit pour être analysé. L'expertise réalisée permet alors de déterminer l'origine du défaut et de l'imputer à la ZAP à l'origine du défaut. Les résultats détaillés de l'expertise des kits défectueux sont consignés dans un support format cahier prévu à cet effet. Toutes les pièces élémentaires entrant dans la composition du kit y figurent sous forme de références plus ou moins abstraites. S'en suit alors, et souvent le lendemain, la saisie des informations sur les défauts (**comportement de formalisation de l'information**) dans une application informatique (comportement de saisie informatique). La saisie informatique dans l'application permet de calculer un taux de défauts générés, appelé aussi PPM[111] (pièces défectueuses par million).

Saisie des défauts permettant de connaître le taux de PPM

Ainsi et avec cet outil de veille de la qualité des défauts, des mesures correctrices de toutes sortes peuvent être déclenchées pour corriger la courbe des taux de PPM anormale, ou dépassant la « fourchette normale » acceptée par le service qualité. En parallèle à des interventions sur l'outil ou sur la machine, il est possible d'intervenir sur la force de production (sensibilisation, formation, motivation, etc.). Lors de la réunion journalière avant la prise de poste, le Leader (responsable d'une ZAP) diffuse des informations sur la production précédente telles que les défauts constatés, le nombre, leurs caractéristiques techniques, les origines des défauts et les points de vigilances. Ce système de veille, dans un sens également outil de veille économique, permet à l'entreprise de connaître les coûts de la non qualité, et sert de détecte et d'alerte. Ces deux systèmes s'inscrivent bien dans des dispositifs d'assistances à la gestion opérationnelle et à l'amélioration continue de l'entreprise, tout en étant des outils de gestion de l'information.

6.2.1.1 Le principe du défaut imputable à la ZAP

Au total, les 26 îlots peuvent générer 300 défauts[112] probables qui sont centralisés dans la version papier et informatique. La gestion des défauts est obligatoirement dynamique, et le nombre de défauts systématiques évolutif. La procédure prévoit qu'un défaut répété plusieurs fois, après validation par le service qualité est réinjecté dans les supports papiers et les applications informatiques de calcul des PPM.

---

[111] Le taux de PPM est simplement une formule mathématique qui donne le pourcentage de pièces non conformes sur une production donnée de référence (1 million).

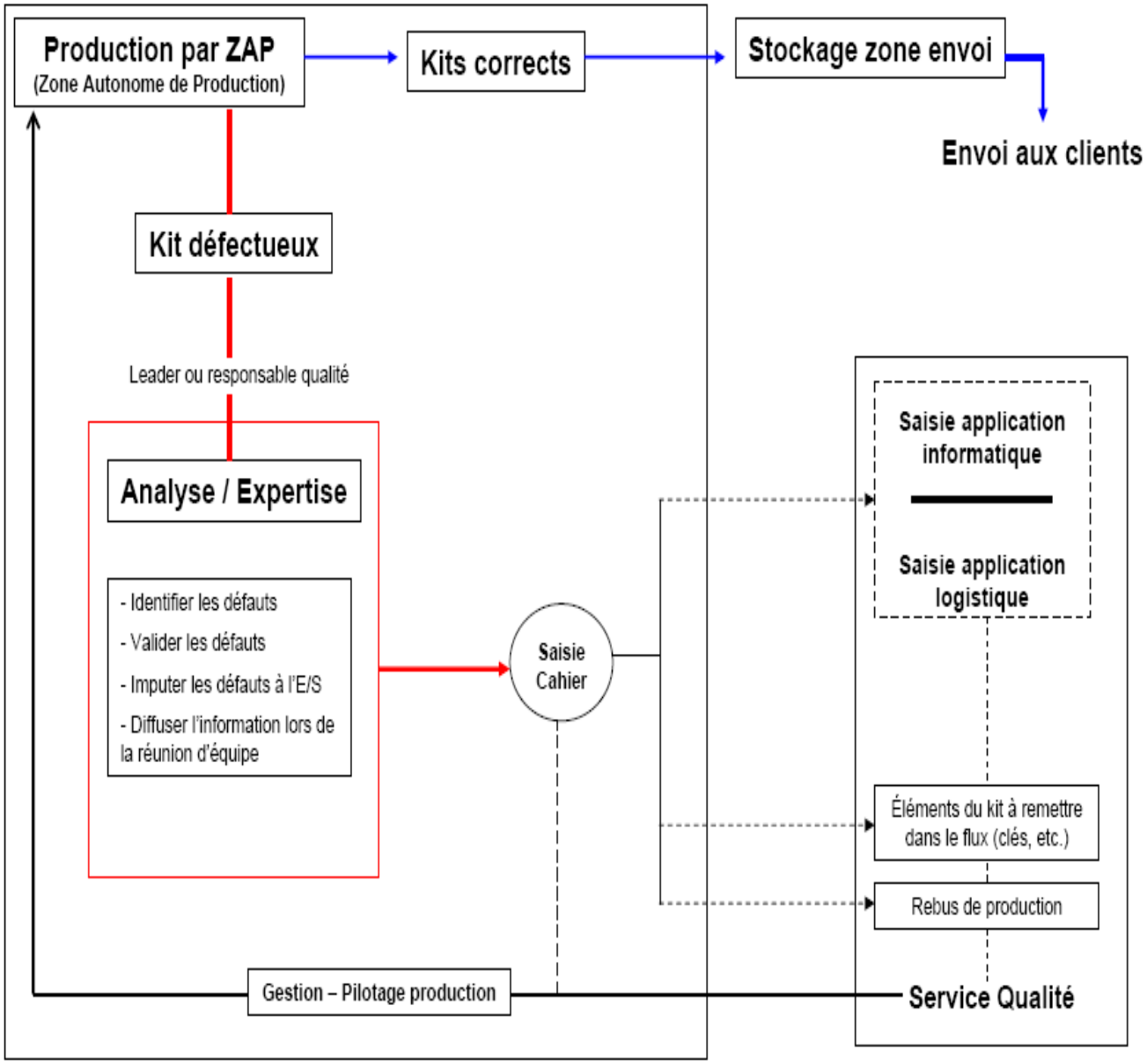
[112] Il s'agit des défauts identifiés et validés par le service qualité après analyse. Un code de référence défaut est alors attribué. Seul ce service a la possibilité de faire évoluer cette base de données.

Lors de l'expertise minutieuse, les défauts identifiés sont attribués à l'équipe de production, mais jamais à un salarié. Il est possible d'identifier 3 types de défauts et 3 sources :

Origine des défauts

- Avant l'assemblage dans l'entreprise. Il s'agira alors d'un défaut imputé aux sous-traitants (notamment pour les matières primaires).
- Pendant l'assemblage des différentes pièces qui rentrent dans la composition des kits. Dans ce cas, les défauts seront imputés à la ZAP concernée.
- Lors de l'utilisation du kit chez le client, le plus souvent un constructeur d'automobiles. Si un défaut est constaté, la faute est généralement attribuée à l'entreprise.

Ce schéma illustre le circuit de production des kits conformes aux critères qualités et à ceux qui suivent le circuit de non-conformité (kits défectueux).



Sch. 10 : Circuit des kits de conformités et des kits défectueux

6.2.2. L'objectif de l'intervention

Cette intervention a fixé comme objectif d'améliorer l'acceptation du système de formalisation de l'information, le temps de saisie et la satisfaction des utilisateurs. Il s'agit d'une problématique générale puisqu'on la retrouve tant dans le développement de ce système, que dans celui d'un dispositif de veille. Ainsi, les aménagements envisagés, la consultation, la participation des salariés et les actions d'engagement psychosociales devraient se traduire par un support papier de saisie plus ergonomique, par un gain sensible du temps de saisie et par une plus grande satisfaction des salariés.

6.2.3. Problème organisationnel

Le temps de saisie des Leaders et des Correspondants Qualité est déclaré comme étant élevé par le service qualité. Il peut dans certains cas atteindre une moyenne de quelques minutes, alors que dans d'autres cas, il est supérieur à 30 minutes. Ce temps de saisie, qui diffère d'un salarié à l'autre, est considéré par l'entreprise comme le signe d'un problème plus général. En effet, ce temps de saisie plus ou moins important pose d'une part la question de la compatibilité du dispositif et de la tâche afférente, et d'autre part, celle des conséquences économiques (augmentation du taux de défauts). Au delà du temps de saisie, c'est également l'insatisfaction générale des salariés qui préoccupe les responsables de cette entreprise. L'idée générale de l'intervention est l'amélioration de la formalisation de l'information ainsi que la réduction du temps de saisie et de l'insatisfaction des salariés. Ces objectifs passent par la prise en compte de deux paramètres :

Le temps de saisie des défauts peut être réduit

- L'ergonomie physique et cognitive : compréhension, lisibilité, guidance.
- Les modalités psychosociales d'engagement : actions telles que les réunions ou situations de dissonance en faveur du système.

Cette intervention intègre également les attentes organisationnelles dans la mesure où l'entreprise cherche à :

- Réduire le temps de saisie.
- Améliorer la formalisation de l'information-défaut et assurer un pilotage plus fin de la production et de la non production (expliquer/amplifier).
- Améliorer la satisfaction des utilisateurs par l'utilisation d'un outil plus ergonomique.

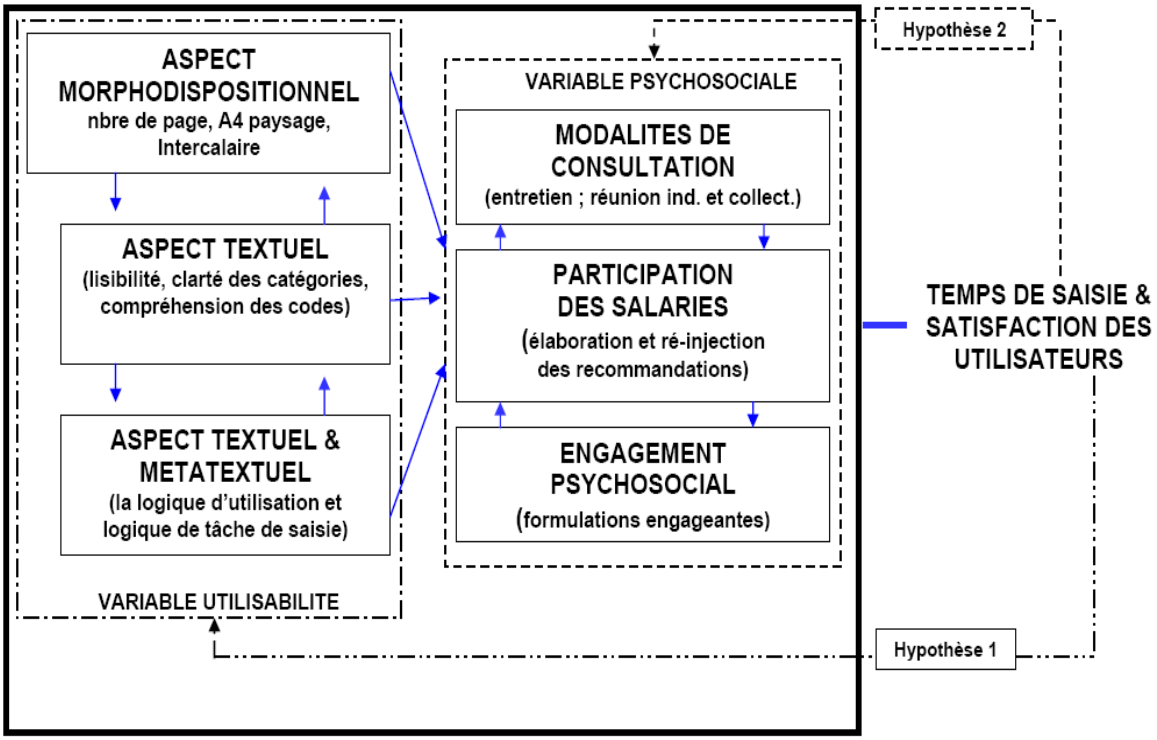
Cette entreprise, comme de nombreuses autres le souhaitent, souhaite également disposer d'une base de données exhaustive. La capitalisation des données en lien avec les informations de différentes natures, tendance actuelle des entreprises, laisse la possibilité d'envisager beaucoup d'opérations (traitements, calculs divers, extractions d'informations, management, *etc.*). Aussi, nous avons précédemment traité de la problématique et de l'impact des TIC dans nos sociétés actuelles. Nous discernons mieux l'intervention sur un système de défauts quand il s'inscrit dans un cadre plus général en relation avec l'acceptation des systèmes technologiques.

6.2.4. Hypothèses opérationnelles

Compte-tenu du problème organisationnel, nous avons déterminé une hypothèse générale, s'appuyant sur l'idée que des aménagements ergonomiques (utilisabilité du cahier de saisie) et la forme de la démarche de sensibilisation conduiront, à réduire le temps de saisie, tout en augmentant le niveau de satisfaction. Concrètement, nous pouvons attendre que :

Mesure du temps de saisie et de la satisfaction des utilisateurs

- Le temps de saisie avec le système amélioré sera moins important que le temps de saisie avec le système ancien. En d'autres termes, nous devons constater un temps de saisie inférieur à celui relevé avant notre intervention.
- Le niveau de satisfaction des utilisateurs sera plus important qu'avec le système ancien. En d'autres termes, nous devons observer un niveau de satisfaction supérieur à celui relevé avant notre intervention.



Graph. 13 : Modèle théorique de l'intervention N° 2

Hypothèse 1 : l'utilisation du support de saisie PPM, appréciée indirectement par le temps de saisie des défauts PPM et par la satisfaction des utilisateurs, est dépendante de l'utilisabilité du point de vue morphodispositionnel, textuel et métatextuel.

Hypothèse 2 : l'utilisation du support de saisie PPM, appréciée indirectement par le temps de saisie des défauts PPM et par la satisfaction des utilisateurs, est dépendante de la démarche psychosociale mise en œuvre (sensibilisation, consultation, actes engageants).

RQ : l'efficacité de la démarche d'intervention est déduite par le temps de saisie gagné et par le niveau de satisfaction.

La forme d'intervention sur l'amélioration du temps de saisie, la formalisation de l'information et la satisfaction des utilisateurs articulent, la prise en compte des variables « utilisabilité » et « modalités d'engagement psychosociales ». Ainsi, notre intervention s'inscrit d'une part, dans le cadre plus général de l'acceptation de la technologie et d'autre part, dans celui de la psychologie de l'engagement. Le choix de réunir ces deux courants théoriques résulte du constat que la problématique de l'acceptation et de l'utilisation d'un dispositif relève autant de la facilité d'usage réel et perçu, que des stratégies modalités d'engagement prévues.

Ancrage dans le champ de la psychologie de l'acceptation

Une hypothèse indirecte de notre travail est l'effet cumulé de ces variables. Aussi, il est sous-entendu que les effets en jeu dans l'acceptation d'une technologie s'additionnent, afin de susciter plus d'utilisation et de satisfaction. Pour vérifier ce postulat, un groupe est soumis chronologiquement aux effets de la « variable utilisabilité[113] » puis à ceux des « actions d'engagement psychosociales[114] ». Des résultats supérieurs à ceux des autres groupes amèneraient à la conclusion d'une addition de ces deux effets et à une efficacité d'associer dans la même démarche les variables « utilisabilité » et « engagement psychosocial ».

Ces approches semblent donc complémentaires et peuvent participer à l'augmentation de l'utilisation d'un dispositif. Aussi, notre méthodologie d'intervention se fonde sur cet objectif : constituer différents groupes et comparer les procédures d'amélioration mises en place, permet de prendre position sur l'efficacité. Ainsi, apportons-nous des éléments de preuve du changement obtenu, sinon des points de comparaison.

Comparer les résultats de groupes différents

[113] Aménagements morpho-dispositionnels, textuel et méta textuel du cahier de saisie des défauts.

[114] Sollicitation des salariés pour participer à la suite de l'étude, évocation du sentiment de liberté et situation d'interaction sous forme de réunion où les valeurs et attitudes sont affichées publiquement.

Au-delà de la similitude des aspects matériels (ordinateur, application informatique, base de données, tableau de bord), ce tableau met en exergue certaines grandes fonctions communes à ces deux systèmes.

		Système de veille					
		Formalisation de l'information	Remontée de l'information	Centralisation de l'information	Capitalisation de l'information	Outil de gestion	Outil de prise de décision
Système qualité	Formalisation de l'information	**Oui**					
	Remontée de l'information		**Oui**				
	Centralisation de l'information			**Oui**			
	Capitalisation de l'information				**Oui**		
	Outil de gestion					**Oui**	
	Outil de prise de décision						**Oui**

similitudes

Tab. 16 : Tableau de correspondance système de veille / système qualité

Ces systèmes sont fondés sur la formalisation d'un type d'information, sur leur remontée « verticale », sur la possibilité d'une diffusion élargie et sur la mémorisation de l'information pour des usages d'entreprise (qualité, concurrentiel, stratégique).

Aide à la prise de décision

Tout compte fait, ils servent à éclairer des décisions opérationnelles ou plus stratégiques. Aussi, les résultats et les enseignements issus de nos expérimentations de l'efficacité des démarches d'intervention peuvent être généralisées à des systèmes plus spécifiques, comme ceux en lien avec la veille informationnelle et le développement des pratiques d'information.

Afin de mesurer l'effet des variables intervenant dans l'acceptation du système de saisie des PPM et le temps de saisie, cette deuxième intervention s'organise autour de quatre groupes présentés dans le tableau de synthèse ci-après.

	VARIABLES			
	UTILISABILITE	**INFLUENCE PSYCHOSOCIALE**	**INFLUENCE PSYCHOSOCIALE + UTILISABILITE**	**SANS EFFET**
ANCIEN CAHIER DE SAISIE PPM		**GROUPE PSYCHOSOCIAL** Réunion + persuasion Saisie à l'aide de l'ancien cahier PPM 1) Mesure satisfaction 2) Temps de saisie		**GROUPE CONTROLE** Saisie à l'aide de l'ancien cahier PPM 1) Mesure satisfaction 2) Temps de saisie
NOUVEAU CAHIER DE SAISIE PPM	**GROUPE ERGO** Saisie à l'aide du nouveau cahier 1) Mesure satisfaction 2) Temps de saisie		**GROUPE EFFET MIXTE (ergonomie et influence psychosociale)** Réunion + persuasion Saisie à l'aide du nouveau cahier 1) Mesure satisfaction 2) Temps de saisie	

Tab. 17 : Tableau des variables testées

Afin de mesurer l'effet des variables intervenant dans l'acceptation du système de saisie des PPM et le temps de saisie, cette deuxième intervention s'organise autour :

↳ **Groupe utilisabilité** : ce groupe sera invité à participer à des entretiens individuels, afin de recueillir les aspects les moins appréciés du cahier de saisie PPM (ancien). Les attentes interprétées par des améliorations ergonomiques concrètes du support de saisie des PPM doit se traduire davantage de satisfaction et d'utilisation, puis par un temps de saisie plus faible que le groupe contrôle.

↳ **Groupe psychosocial** : ce groupe se verra proposer une réunion d'information sur l'étude et ses objectifs. A l'issue de cette réunion, un positionnement libre et public sur leur participation sera demandé. Sans aucune concertation, les attentes non prises en compte, devraient aboutir à des résultats faibles au niveau de la satisfaction, de l'utilisation, et à un temps de saisie élevé par rapport aux groupes « utilisabilité » et « psycho-ergonomique ».

↳ **Groupe mixte (psycho-ergonomie)** : Après la réunion d'information, une partie des salariés était invitée à rester pour donner son avis sur les aménagements du support de saisie. Le même positionnement libre et public était sollicité. D'après nos prévisions, ce groupe devrait pouvoir utiliser plus le support, être plus satisfait et avoir le temps de saisie le plus faible.

↳ **Groupe contrôle** : Quant à ce groupe, il ne sera soumis à aucun effet étant donné qu'il utilisera le support de saisie PPM sans amélioration ergonomique et sans non plus être sollicité pour participer à une réunion d'information. Ce groupe devrait obtenir les évaluations les plus faibles au niveau de la satisfaction et de l'utilisation, et les temps de saisie les plus importants. Aussi, le niveau de satisfaction relevé par le questionnaire et le temps de saisie mesuré, seront nos références pour conclure sur les effets des variables « utilisabilité », « psychosociale » et « psycho-ergonomique cumulées ».

6.2.5. Résultats qualitatifs et quantitatifs

Procédure d'analyse des kits défectueux

Le déroulement de plusieurs expertises des kits défectueux à été filmé, et observé afin de comprendre sa logique et de repérer l'utilisation du support de saisie papier en situation réelle. Le tableau ci-dessous reprend les étapes chronologiques de ce travail et apporte des explications aux objectifs.

Observation armée et exploitation des modalités d'expertise

	DEROULEMENT	COMMENTAIRE
Tout au long de ces étapes, le Correspond Qualité ou le Leader comptabilise les pièces (gestion de stock, production, qualité).	Lecture de l'étiquette qui mentionne le défaut identifié par l'opératrice de la ligne.	Prise de connaissance du défaut à vérifier. L'objectif est de confirmer le diagnostic précédent et d'imputer le défaut à l'E/S (entrée ou sortie). En fonction des caractéristiques du défaut et du poste où celui-ci a été détecté, elle peut imputer sans trop de risque d'erreur soit à l'entrée dans l'unité de production ou soit à la sortie.
	Vérification du bon fonctionnement des pièces du kit analysé.	L'ensemble des pièces est inspecté. L'inspection est basée sur certaines règles liées à la sécurité et aux risques de défaillance de la pièce.
	Séparation de toutes les pièces qui composent le kit.	En fonction du type de défaut certaines pièces sont réintroduites dans le flux de production et d'autres sont sorties du flux.
	Etiquetage ou gravage de certaines pièces à réintroduire dans le flux.	Par exemple, les clés seront toujours réintroduites dans le circuit de production et seront accompagnées d'une étiquette comportant la mention 2ème flux. Si ce sont des pièces métalliques, un numéro est attribué et gravé dessus.
	Regroupement des pièces sur le plan de travail en fonction des références d'une part et en fonction de la destination (production ou destruction).	La procédure est très codifiée, voire répétitive. L'organisation sur le plan de travail est minutieuse. La règle de décision quant à la récupération ou non d'une pièce est fonction de la probabilité que celle-ci soit à l'origine d'une panne dans le nouveau kit.

Tab. 18 : Tableau du déroulement de l'analyse des kits défectueux

Ce premier travail a donc servi à prendre connaissance de l'activité d'évaluation des kits défectueux. Le recours à la vidéo a été fait dans le but de déterminer la procédure et les règles de décision qui conduisent à imputer le défaut de telle ou telle ZAP. Dans cette optique, la technique de la verbalisation spontanée a ouvert l'accès à des données complémentaires utiles pour la compréhension de l'activité.

L'analyse de la vidéo et nos observations en situation d'évaluation, mettent en avant les points ci-dessous qui seront repris en terme de recommandations morpho-dispositionnelles, textuelles ou métatextuelle.

	ERGONOMIE		
	MORPHO DISPOSITIONNELLE	TEXTUELLE	META TEXTUELLE
Prise de connaissance du défaut sur une étiquette		- références à des codes abstraits - évocation d'un défaut général - difficulté à relire le défaut mentionné par écrit	- possibilité d'une mauvaise orientation diagnostic - manque d'une aide sous forme de mémo
Recherche de défaut sur support papier	- trop de références - trop de pages identiques - trop de cahiers (1 cahier par équipe : 3)	- défauts trop compliqués et trop similaires les uns par rapport aux autres	
Formalisation du défaut	- peu de place sur la feuille - nombre élevé de feuilles	- pas de graphiques	- pas de classement en fonction de la fréquence des défauts ou des catégories
Inspection physique du défaut	- tâches non convergentes et simultanées : inspection, analyse, écriture sur papier, comptabilité, prise de décision, séparation des pièces) - gravage d'un numéro - élaboration d'une nouvelle étiquette		
Formalisation des pièces sorties du stock et rebus	- cahier avec trop de références	- cahier avec parties non distinctes (stock / rebus)	

Tab. 19 : Tableau du déroulement de l'analyse des kits défectueux

Evaluation des attitudes des salariés avant les changements : Groupe contrôle

Après deux jours, nous avons récupéré par l'intermédiaire de la responsable qualité 19 des 20 questionnaires distribués aux salariés, soit 95 %. Le questionnaire est composé de 7 questions[115] qui évaluent les attitudes des salariés vis-à-vis du système en place. Une échelle en 5 points, avec une position médiane correspondant à « moyennement », permettait d'évaluer la difficulté, la compatibilité, la clarté des catégories, le format et la satisfaction. De même, le nombre de page et la perception de la durée de la saisie étaient mesurés à l'aide d'une échelle en 3 points.

[115] Consigné en annexe. 1) Quel est le degré de difficulté de votre tâche de saisie PPM actuelle ? 2) Quel est le degré de compatibilité du cahier de saisie PPM actuel ? 3) Que pensez-vous du format du cahier de saisie PPM ? 4) Les catégories du cahier de saisie PPM sont-elles claires et bien définies ? 5) Quel est votre degré de satisfaction actuel vis-à-vis du cahier de saisie PPM ? 6) Que pensez-vous du nombre de pages du cahier de saisie PPM ? 7) Où situez-vous votre temps de saisie PPM actuel ?

Nous obtenons donc des mesures suivant le degré de difficulté perçu, de conformité avec la tâche de saisie des défauts, de conformité avec le format du cahier, de la clarté des catégories, de la satisfaction liée à l'utilisation du support et par rapport au nombre de pages.

Nous présentons désormais le tableau global qui reprend les évaluations du cahier de saisie PPM avant les modifications. Un groupe de 19 salariés a été désigné au hasard par la responsable qualité de l'entreprise pour participer à cette évaluation. Les salariés ont uniquement été choisis selon leur disponibilité à leur poste de travail. En effet, l'industrie et particulièrement l'industrie de production sont fréquemment surreprésentées par des salariés de sexe féminin[116].

Les résultats généraux au questionnaire 1

	QUESTION 1	QUESTION 2	QUESTION 3	QUESTION 4	QUESTION 5	QUESTION 6	QUESTION 7	Total	
S1	1	1	5	5	5	1	1	19	
S2	2	4	4	4	4	2	2	22	
S3	1	4	5	5	4	5	2	26	
S4	1	4	5	4	4	2	2	22	
S5	1	4	4	4	4	2	1	20	
S6	1	4	4	4	4	1	1	19	
S7	3	1	1	1	1	1	3	11	
S8	2	5	5	5	5	2	2	26	
S9	2	4	5	4	4	2	2	23	
S10	3	3	2	2	2	2	2	16	3
S11	2	3	2	4	3	2	3	19	7
S12	3	2	3	2	3	1	2	16	7
S13	2	3	3	4	3	2	3	20	
S14	1	4	4	4	3	1	1	18	
S15	1	3	5	4	5	2	2	22	
S16	1	4	5	3	3	1	1	18	
S17	1	4	4	4	4	3	1	21	
S18	2	5	3	5	4	1	1	21	
S19	1	3	5	4	3	1	1	18	
Total	31	65	74	72	68	34	33	754	
				377					

Moyenne	1,63	3,42	3,89	3,79	3,58	1,79	1,74
E-T	0,76	1,12	1,24	1,08	1,02	0,98	0,73

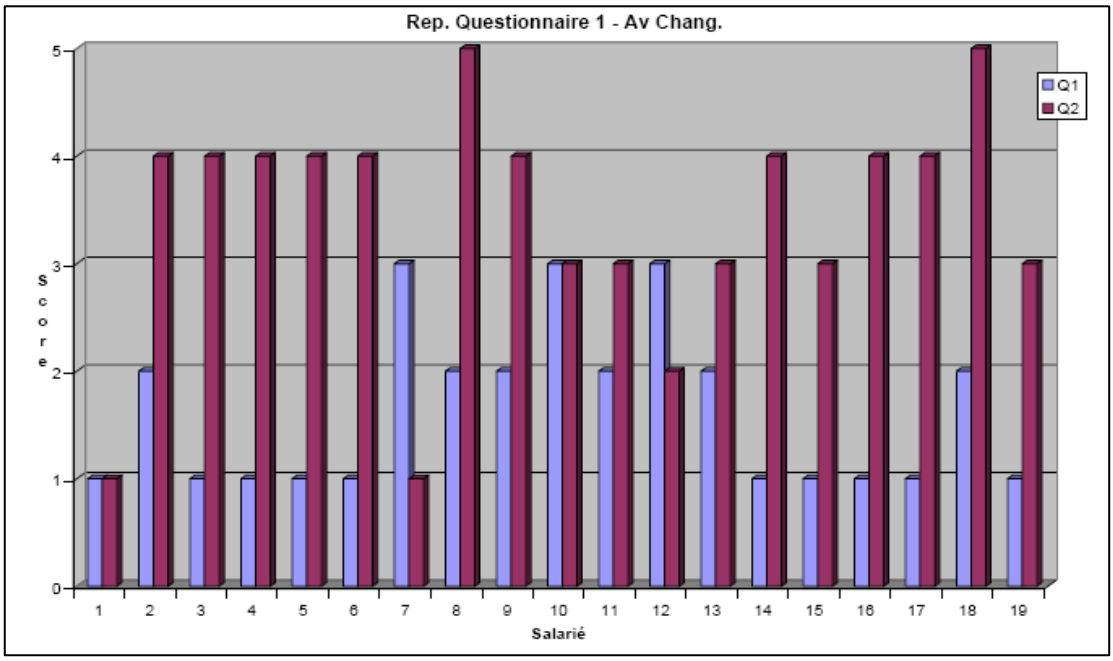
Tab. 20 : Tableau global de l'évaluation des attitudes des salariés (avant changement)

Distribution des résultats sous forme de graphiques

Ce tableau présente les résultats de l'évaluation par les salariés du dispositif technique. Il s'agissait d'un cahier au format A4 composé de plusieurs tableaux contenant la liste des défauts identifiés. Les leaders ou les responsables qualité doivent noter, lors des analyses des kits défectueux, le défaut constaté, les pièces incriminées, le nombre et la ZAP responsable. Les résultats globaux montrent surtout une dichotomie entre la tâche de saisie facile et une inappropriation du support.

[116] Les emplois dans cette entreprise sont occupés par des femmes en majorité.

Les dimensions conformité, clarté, format ou nombre de page sont jugées peu satisfaisantes. Globalement, les salariés ne semblent pas totalement satisfaits du système technique, puis de réelles lacunes existent au niveau du support de formalisation de l'information. Nous voyons maintenant le détail des résultats question par question.



Graph. 14 : Réponses aux questions 1 et 2 (avant changement)

A) Degré de difficulté des saisies cahier PPM (Q1) : 1 facile - 5 difficiles

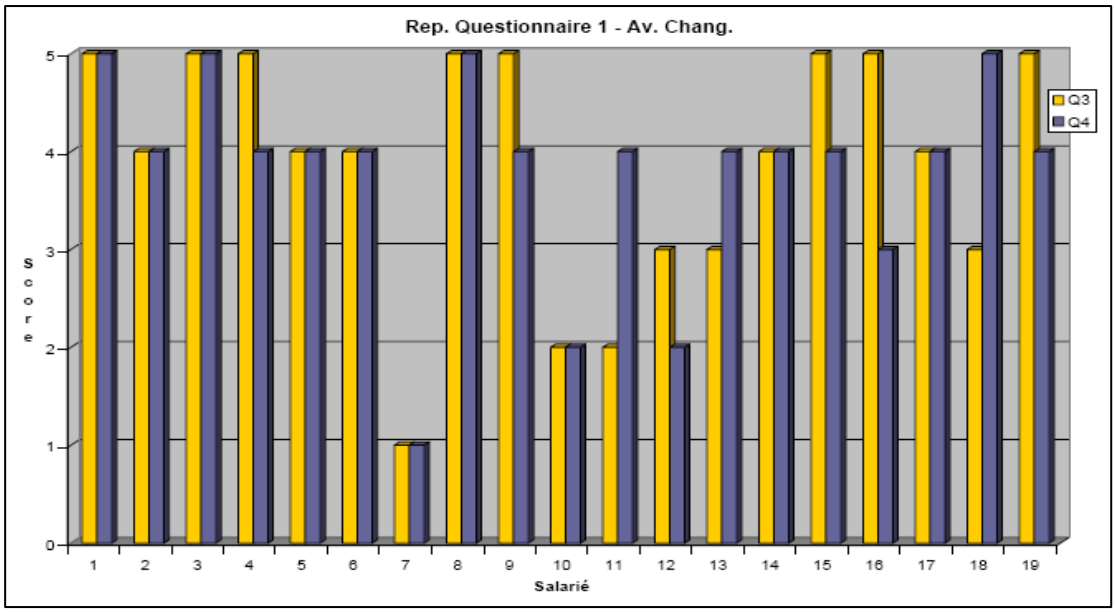
Moyenne : 162 - Ecart-Type : 0,76

Même si la moyenne est à **1.63**, ils sont tout de même 84 % (16*100/19) à trouver que la saisie n'est 'pas difficile' ou 'peu difficle'. Autrement dit, le dispositif est plutôt facile à utiliser, mais une insatisfaction subsiste auprès de nombreux salariés de ce groupe.

B) Degré de conformité du cahier de saisie PPM (Q2) : 1 pas conforme - 5 conformes

Moyenne : 3,42 - Ecart-Type : 1,12

Seulement 2 salariés sur 19 (2*100/19 = 11 %) considèrent que le cahier est conforme à la tâche de saisie des PPM. Les 17 autres (89 %) pensent qu'il est possible de le faire évoluer pour le rendre plus conforme. Les attentes se situent non seulement au niveau d'un cahier respectant la logique d'expertise des kits défectueux (étapes chronologiques) mais également au niveau d'un cahier avec des parties plus appropriées et des références plus faciles à identifier.



Graph. 15 : Réponses aux questions 3 et 4 (avant changement)

C) Degré de conformité du format du cahier de saisie PPM (Q3) : 1 non approprié - 5 appropriés

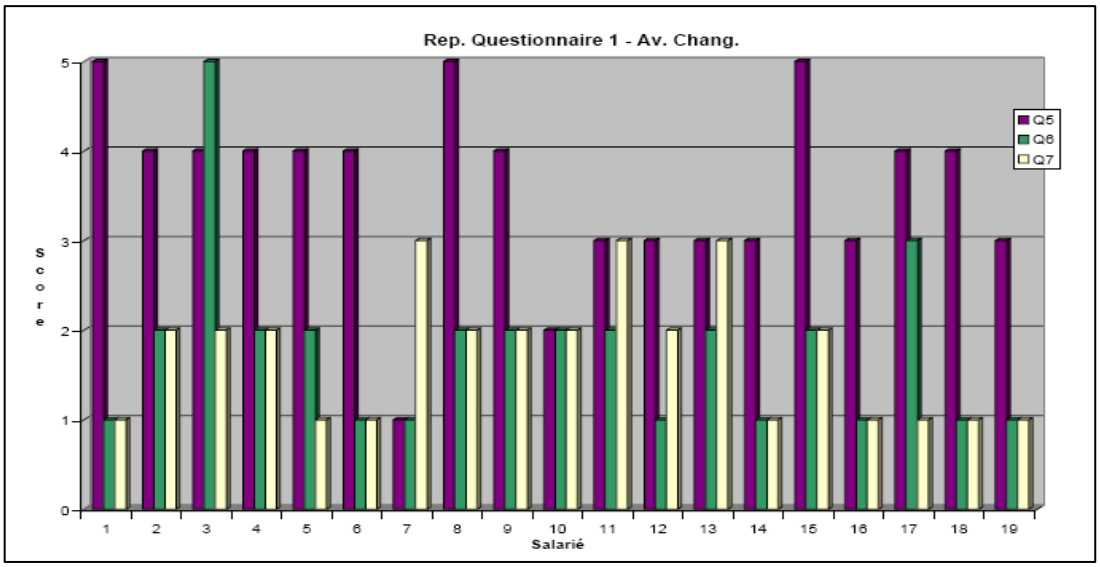
Moyenne : 3,82 - Ecart-Type : 1,24

Concernant le format (A4 paysage), tous ne sont pas satisfaits. Même si 68 % (13*100/19) affirment qu'il est 'approprié' ou 'assez approprié', ils sont 32 % à espérer un autre format ou l'évolution de ce dernier.

D) Degré de la clarté des catégories du cahier de saisie PPM (Q4) : 1 pas clair - 5 clairs

Moyenne : 3,79 - Ecart-Type : 1,08

4) Les catégories et la clarté de celles-ci semblent être satisfaisantes pour 79 % (15*100/19) des salariés interrogés.



Graph. 16 : Réponses aux questions 5, 6 et 7 (avant changement)

E) Degré de satisfaction du cahier de saisie PPM (Q5) : 1 pas satisfait - 5 satisfaits

Moyenne : 3,58 - Ecart-Type : 1,02

Tous ne sont pas pleinement satisfaits du dispositif de saisie en place. En effet, 42 % (8*100/19) déclarent que le cahier de saisie PPM ne leur convient pas totalement. Autrement dit, 58 % (11*100/19) sont satisfaits ou assez satisfaits.

F) Mesure du nombre de page du cahier de saisie PPM : (Q6) 1 pas satisfait - 5 satisfaits

Moyenne : 1,79 - Ecart-Type : 0,98

Pour un peu moins de la moitié des salariés, soit 42 % (8*100/19), ils sont sont sensibles au nombre de pages du cahier de saisie.

G) Mesure du temps de saisie dans le cahier PPM (Q7) : 1 bas - 3 elevés

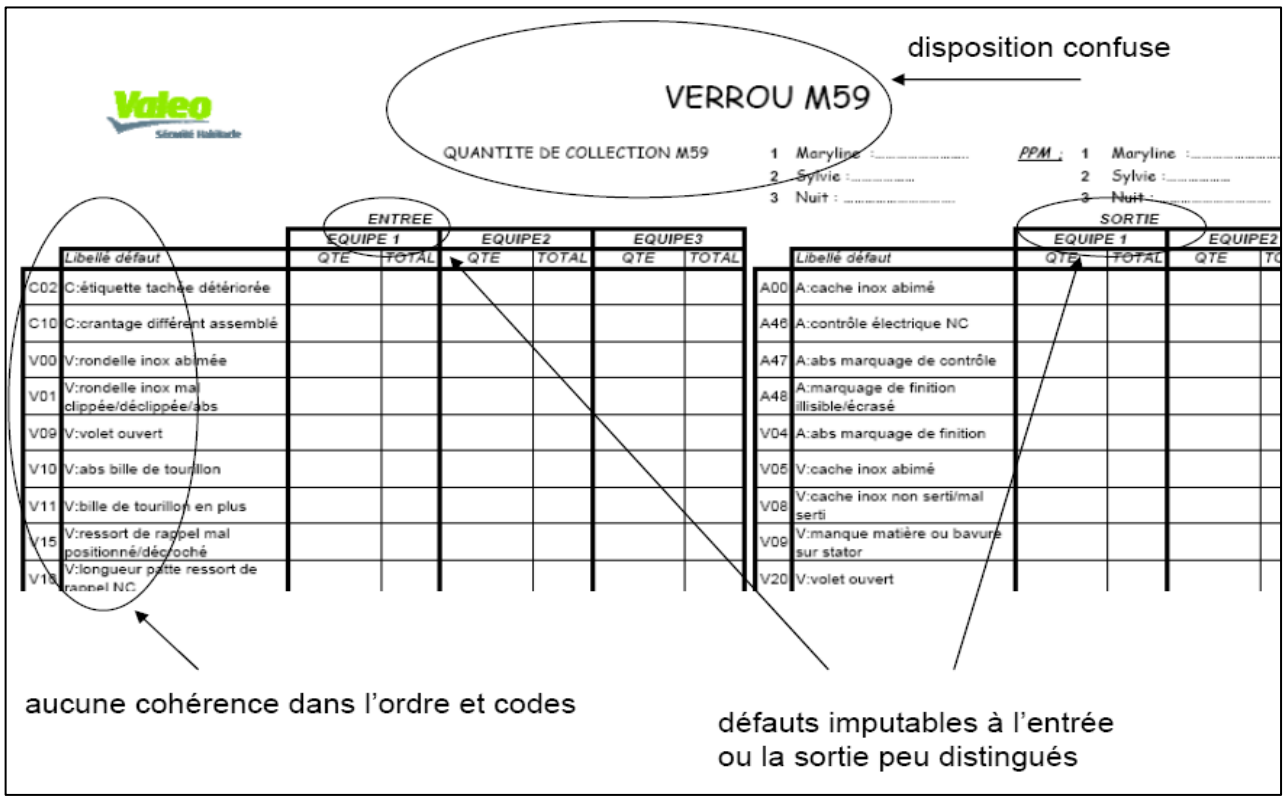
Trop de salariés sont insatisfaits et jugent le temps de saisie long

Moyenne : 1,74 - Ecart-Type : 0,73

Ils sont 42 % à estimer que le temps de saisie est bas, et le même pourcentage considère que celui-ci est moyennement élevé. Seuls 16 % trouvent que le temps de saisie est élevé.

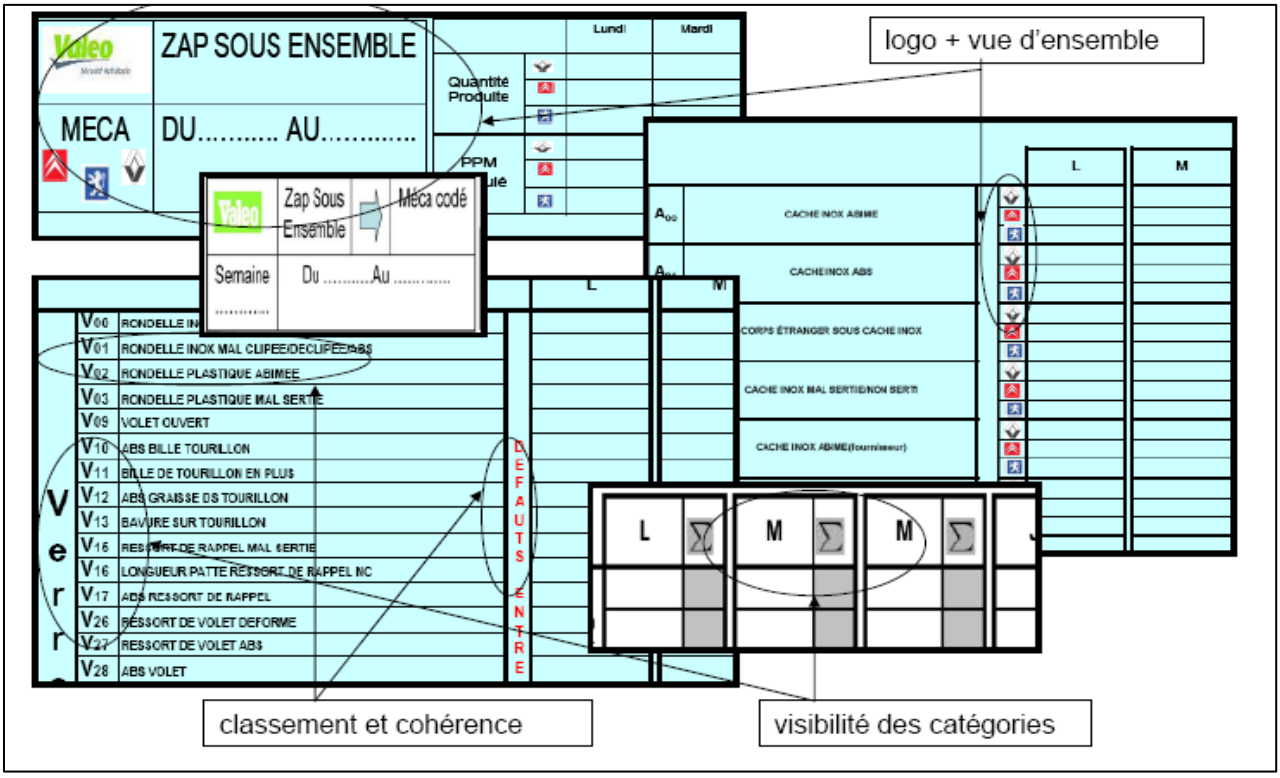
Retenons comme référence le pourcentage de 42 % de salariés insatisfaits du cahier de saisie et le pourcentage de 58 % de salariés jugeant leur temps de saisie 'moyennement élevé' ou 'élevé'.

Exemples de sources d'insatisfaction du cahier de saisie

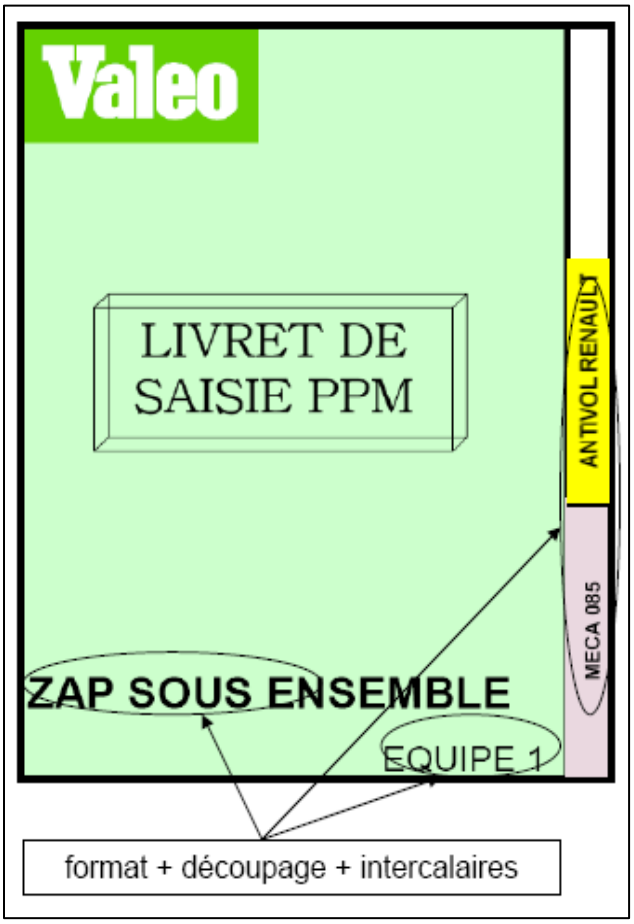


Illus. 1: Exemple de défaillances du cahier de saisie PPM

Pour des raisons de compréhension et de présentation, nous évoquons les aménagements souhaités, les aménagements ergonomiques réalisés ainsi que les évaluations du groupe utilisabilité, quant au nouveau support de saisie des PPM.



Illus. 2 : Aménagements apportés au cahier de saisie PPM



Ces quelques exemples d'aménagements du support papier existant illustrent la prise en compte des attentes et l'implantation de critères ergonomiques textuels, morphodispositionnels et métatextuels.

Diverses pistes ont été exploitées pour remanier intégralement le support au niveau du classement des défauts, de la mise en page, de la disposition des informations, du format ou des zones de saisie.

Ce prototype a donc été soumis à l'appréciation des utilisateurs grâce à un questionnaire et aux mesures du temps de saisie.

Evaluation des attitudes des salariés après les changements : Groupe « utilisabilité »

Réponses générales au questionnaire

Après une semaine d'utilisation du nouveau cahier de saisie des PPM, une évaluation a été mise en place à l'aide du même outil (même condition d'évaluation). Il s'agissait du cahier de saisie au format **A4 modifié**. Des aménagements (cf. illustrations ci-dessus) ont été apportés pour une meilleure facilité d'utilisation, et pour un meilleur confort à l'activité de saisie. Les modifications apportées ont également permis de rendre les différentes catégories plus lisibles, de revoir la liste des défauts ainsi que les intitulés. Des espaces plus grands pour l'écriture ont pu être dégagés de la nouvelle mise en page. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le tableau global ci-dessous. Un groupe de 19 salariés a été désigné au hasard par la responsable qualité de l'entreprise afin de participer à cette évaluation.

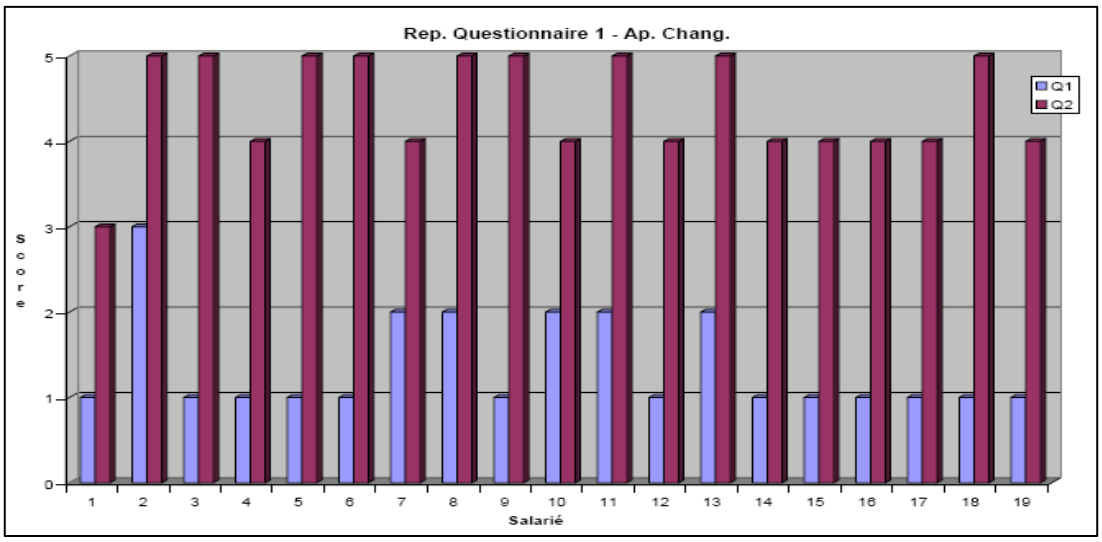
	QUESTION 1	QUESTION 2	QUESTION 3	QUESTION 4	QUESTION 5	QUESTION 6	QUESTION 7	Total	
S1	1	3	5	5	5	2	1	22	
S2	3	5	5	5	4	2	2	26	
S3	1	5	5	5	5	3	1	25	
S4	1	4	5	5	5	3	1	24	
S5	1	5	5	5	5	2	1	24	
S6	1	5	5	5	4	2	1	23	
S7	2	4	4	4	3	2	2	21	
S8	2	5	4	4	4	3	2	24	
S9	1	5	5	4	4	2	2	23	
S10	2	4	4	4	4	2	1	21	4
S11	2	5	5	4	4	2	1	23	3
S12	1	4	4	5	5	1	2	22	1
S13	2	5	4	5	4	2	2	24	
S14	1	4	5	4	4	1	1	20	
S15	1	4	5	5	5	2	1	23	
S16	1	4	5	5	4	1	1	21	
S17	1	4	5	5	4	2	1	22	
S18	1	5	4	5	4	2	1	22	
S19	1	4	5	5	4	1	1	21	
Total	26	84	89	89	81	37	25	862	
	431								

Moyenne	1,37	4,42	4,68	4,68	4,26	1,95	1,32
E-T	0,60	0,61	0,48	0,48	0,56	0,62	0,48

Tab. 21 : Tableau global de l'évaluation des attitudes des salariés (après changement)

Visualisation des résultats graphiquement et par moyennes

Sur le plan général, les salariés semblent plus satisfaits avec le nouveau dispositif, et cela à tous les niveaux évalués par le questionnaire précédemment.



Graph. 17 : Réponses aux questions 1 et 2 (après changement)

A) Degré de difficulté des saisies cahier PPM (Q1) : 1 facile - 5 difficiles

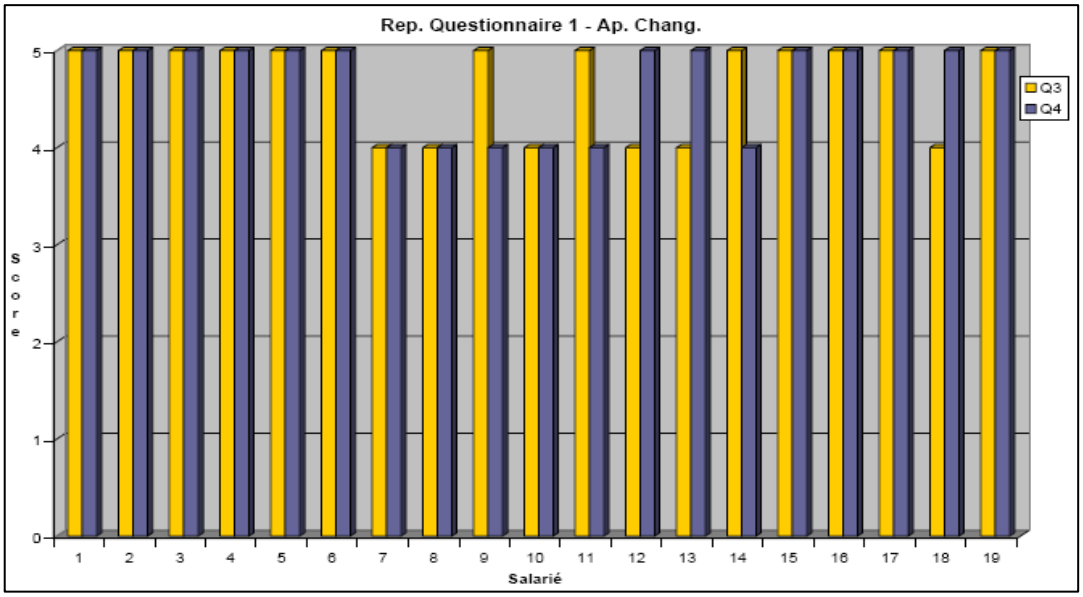
Moyenne : 1,37 - Ecart-Type : 0,60

68 % des salariés estiment que la tâche de saisie n'est pas difficile (13*100/19). Ils sont même 95 % à considérer que celle-ci est 'pas' ou 'peu difficile' (18*100/19) **contre 84 % auparavant**.

B) Degré de conformité du cahier de saisie (Q2) : 1 pas conforme - 5 conformes

Moyenne : 4,42 - Ecart-Type : 0,61

A 94 %, le cahier semble être conforme à la tâche de saisie. Nous sommes même proches du 100 % dans la mesure où le salarié S1 a retenu que celui-ci était 'assez conforme'. **Un gain de 5 % (*vs* 89 %) est observé.**



Graph. 18 : Réponses aux questions 3 et 4 (après changement)

C) Degré de conformité du format du cahier de saisie PPM (Q3) : 1 non approprié - 5 appropriés

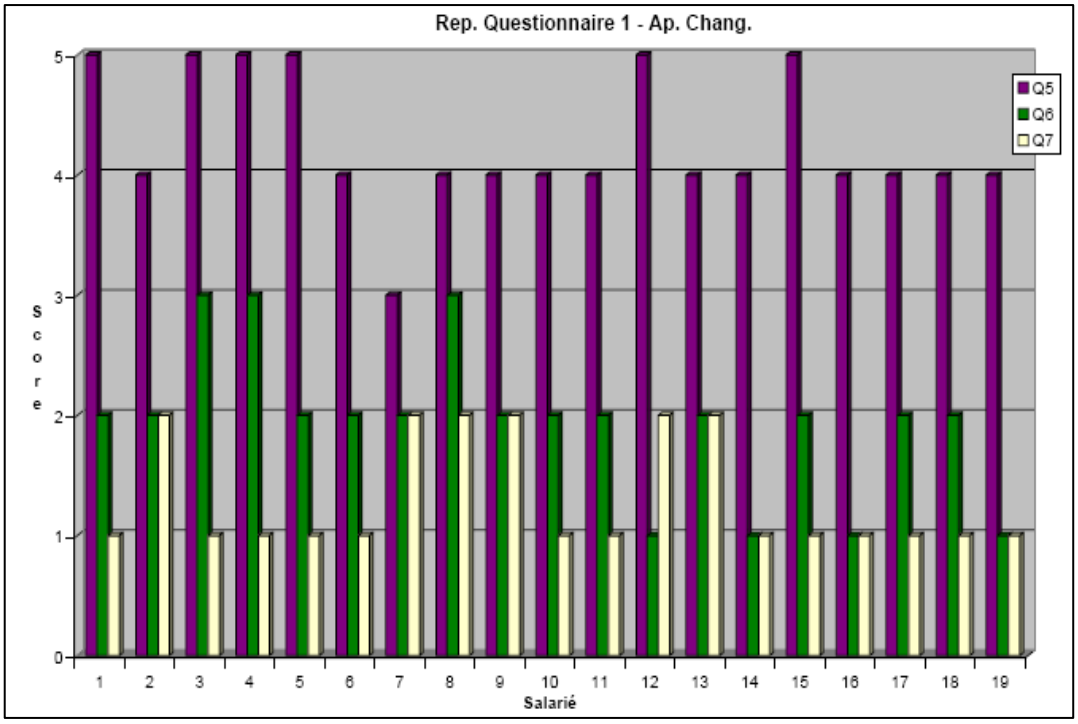
Moyenne : 4,68 - Ecart-Type : 0,48

Ils sont 100 %, **soit 32 % de plus**, a trouvé que le format était 'conforme' et 'assez conforme' avec la tâche de saisie. En d'autres termes, ils considèrent que le format (A4 vertical) ne pose pas de problème.

D) Degré de la clarté des catégories du cahier de saisie PPM (Q4) : 1 pas clair - 5 clairs

Moyenne : 4,68 - Ecart-Type : 0,48

Par rapport à la clarté des catégories du cahier, ils sont d'accord à 100 % pour dire que celles-ci sont 'claires' ou 'assez claires'. **Une augmentation de 21 % est constatée (avant changement).**



Graph. 19 : Réponses aux questions 5, 6 et 7 (après changement)

E) Degré de satisfaction du cahier de saisie PPM (Q5) : 1 non satisfait - 5 satisfaits

Moyenne : 4,26 - Ecart-Type : 0,56

32 % des salariés sont 'satisfaits' du cahier de saisie et 63 % en sont 'assez satisfaits'. En additionnant les deux niveaux, ils sont plus de 95 % à être 'satisfaits' ou 'assez satisfaits' du support de saisie PPM. **Pour cette mesure, on relève une augmentation de 35 %.**

F) Mesure du nombre de page du cahier de saisie PPM (Q6) : 1 non satisfait - 5 satisfaits

Moyenne : 1,95 - Ecart-Type : 0,62

80 % des salariés ont considéré que le nombre de pages du cahier de saisie est 'peu' ou 'moyennement important' **contre 58 % précédemment (augmentation de 22 %)**. Cela étant, ils ne sont que 20 % à penser que le nombre de pages est 'important'.

G) Mesure du temps de saisie dans le cahier PPM (Q7) : 1 bas - 3 élevés

Moyenne : 1,32 - Ecart-Type : 0,48

A 68 %, **soit une progression de 26 %**, les salariés ont tendance à considérer que le temps de saisie est 'bas' (13*100/19). En outre, ils sont 100 % à penser que le temps de saisie est 'bas' ou 'moyen'.

Tendance nette à l'amélioration

Par rapport à nos pourcentages de références avant les changements (42 % de salariés insatisfaits et 58 % jugeant leur temps de saisie 'moyennement élevé' ou 'élevé'), nous obtenons une augmentation générale des évaluations sur l'ensemble des 7 aspects mesurés par le questionnaire.

Synthèse des résultats de l'évaluation avant / après

Nous comparons les évaluations faites par le groupe contrôle et le groupe ergonomie au sujet de la question 5 en relation avec le niveau de satisfaction.

	Evaluation satisfaction par un questionnaire		
	Avant modification	Après modification	Différence
Salarié 1	5	5	0
Salarié 2	4	4	0
Salarié 3	4	5	+1
Salarié 4	4	5	+1
Salarié 5	4	5	+1
Salarié 6	4	4	0
Salarié 7	1	3	+2
Salarié 8	5	4	-1
Salarié 9	4	4	0
Salarié 10	2	4	+2
Salarié 11	3	4	+1
Salarié 12	3	5	+2
Salarié 13	3	4	+1
Salarié 14	3	4	+1
Salarié 15	5	5	0
Salarié 16	3	4	+1
Salarié 17	4	4	0
Salarié 18	4	4	0
Salarié 19	3	4	+1

Tab. 22 : Réponses comparées à la question 5 (avant / après changement)

Des modifications encourageantes

Nous pouvons remarquer une nette tendance à une évaluation plus positive du support en général. En moyenne, l'évaluation en faveur du support amélioré, représentée par au minimum 1 point de différence est de 57 % (11/19*100). Au total, ils sont **74 % à avoir modifié favorablement leur évaluation** (14/19*100). Alors que seulement 31 % des salariés n'ont pas fait évoluer leur évaluation entre le support initial et le support amélioré, nous ne comptons qu'une évaluation en défaveur du nouveau support.

Somme toute, le support de saisie des défauts modifiés et améliorés a rencontré une satisfaction évidente chez les salariés de ce groupe « utilisabilité ».

Les éléments qualitatifs provenant des entretiens d'analyse de l'ancien support de saisie ont été formalisés ci-dessous. Nous avons donc travaillé avec 6 salariés sur les aspects de surface et sur les aspects dominants tels que le format, le nombre de pages ou la restructuration des parties. A l'issue des deux réunions, un **positionnement libre et public**[117] a été obtenu auprès des membres de ce groupe, afin de produire de l'engagement vis-à-vis de l'utilisation de ce support.

Analyse collective des faiblesses du cahier de saisie et engagement psychosocial : groupe psycho-ergonomique

Ce groupe, composé de 6 salariés, a été interrogé pendant 30 minutes sur les différentes facettes du cahier de saisie (ancien support) lors d'une réunion collective. Des questions générales ont abordé la perception du support, ses faiblesses, ses manques, l'organisation de l'information et enfin les difficultés rencontrées. Aussi, ces données qualitatives ne font que confirmer les tendances de nos résultats et soulignent davantage les insuffisances du support existant.

Voyons désormais dans un premier temps les résultats qualitatifs, puis dans un second temps, nous aborderons les résultats des mesures du temps de saisie, issus de cette deuxième intervention.

---

[117]Les formules suivantes ont été verbalisées en toute neutralité mais en cherchant à être convaincant. L'accord à l'utilisation du support de saisie PPM avec modification a été obtenu publiquement et librement : 1) « vous êtes libre d'accepter mais vous m'aideriez grandement dans ce travail si vous acceptiez » ; 2) « Madame, Monsieur, quelle est votre décision : accepterez-vous d'utiliser ce support ? ».

	VARIABLE		
	MORPHO DISPOSITIONNELLE	TEXTUELLE	META TEXTUELLE
S1	- mise en page pas homogène - même défaut écrit de différente manière - cahier peu lisible - La couleur rouge permet de bien faire ressortir les PPM calculés - La largeur convient sauf dans quelques cas spécifiques	- La liste des défauts trop grande - Le vocabulaire utilisé n'est pas homogène - catégories de défauts non conformes	- la chronologie d'apparition des défauts n'est pas respectée - Déterminer une fréquence de validation des défauts/nouveaux
S2	- La liste des défauts n'est pas classée - La mise en page ne permet pas une bonne visibilité des informations	- Marquer à l'aide d'un tampon que la saisie à bien été réalisée sur le cahier	- Nettoyer la liste des défauts régulièrement et à une fréquence fixe - Découpage en semaine pour une meilleure perception de la production et des défauts
S3	- Tous les défauts n'apparaissent pas dans le cahier - Voir comment faire pour que le tableau tienne sur 1 page. - Largeur des colonnes est à revoir	- Il est difficile de trouver le défaut recherché dans la liste	- Le nombre de pages est important par cahier - Il serait pertinent d'envisager un cahier par équipe afin qu'il soit moins volumineux
S4	- peut être un code couleur par équipe (1, 2, et nuit) ? - le cahier n'est pas forcément évident à manipuler - cahier peu lisible et catégorie de défauts non-conforme - la taille des colonnes est quelques fois trop petite	- trop de catégories, plusieurs codes, et trop de défauts - Utiliser des dessins des parties du kit sur le cahier pour identifier plus rapidement.	- Poser la question du nombre de semaines par cahier - L'analyse des kits défectueux est rapide mais la notation sur le cahier prend du temps - Trop de cahiers (PPM, Qualité, MOD)
S5	- Défauts identiques sont notés plusieurs fois dans la même liste - Aucun ordre, aucun classement	- Les salariés n'ont pas tous le même vocabulaire (cahier et application informatique)	- Le format est encombrant (2 pages A4 paysage)
S6	- Souvent les mêmes défauts qui reviennent - La catégorie des défauts X n'est pas toujours regardée pour ne pas perdre de temps lors de la cotation des défauts.	- Confusion au niveau des colonnes E/S (entrée/sortie) - Le vocabulaire des intitulés diffère - Les titres (A : antivol ; C: clé ; B : bouchon ; V : verrou) des catégories ne sont pas toujours connues	- Utiliser un document pédagogique qui informe sur le défaut « X »

Tab. 23 : Faiblesses du cahier de saisie - groupe effet psycho-ergonomique

Une fois cette première réunion terminée, nous les avons invité à la suivante pour la restitution des résultats en leur précisant qu'ils étaient « libres d'accepter ou de refuser[118] ». De ce fait, une semaine après, le nouveau support a été soumis aux commentaires et aux approbations de six salariés présents pendant 20 minutes.

[118] Acte engageant n°1.

Importance de l'adhésion du groupe dans les résultats

De ces échanges, des consensus[119] semblaient se dégager entre les salariés et cette situation jouera sur les résultats ultérieurs. De même, une ambiance particulièrement positive et des attitudes constructives caractérisaient les salariés de ce groupe.

Avant la clôture de cette réunion, il a été demandé aux salariés de **formuler ou non l'utilisation** [120] de ce nouveau support de saisie des PPM. Tous ont accepté d'indiquer publiquement et librement leur acceptation d'utilisation. Pendant une semaine, les temps de début et de fin de saisie ont été notés par les salariés. Aussi, le tableau suivant reprend les temps de saisie et les compare avec les temps réalisés par ces mêmes salariés avec l'ancien support de saisie des PPM.

		ancien support			nouveau support			DIFFÉRENCE
		DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	
ZAP COLLECTIONS ILOT N68	Equipe 1	20H45	20H50	5	20H40	20H44	4	-1
		5H45	5H50	5	5H50	6H15	25	20
		5H30	5H38	8	5H10	5H20	10	2
		5H30	5H40	10	5H15	5H25	10	0
	Equipe 2	12H30	12H35	5	12H40	12H45	5	0
		13H50	14H00	10	14H00	14H20	20	10
		6H00	6H10	10	6H15	6H20	5	-5
	Equipe 3	5H50	6H00	10	5H45	5H48	3	-7
		6H25	6H30	5	6H30	6H35	5	0
		6H15	6H22	7	6H30	6H32	2	-5
								14

Tab. 25.1 : Temps de saisie Ilot N68 avec l'ancien support *vs* nouveau support

		ancien support			nouveau support			DIFFÉRENCE
		DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	
ZAP COLLECTIONS ILOT U65	Equipe 1	20H30	20H36	6	20H44	20H45	1	-5
		5H30	5H35	5	5H50	6H00	10	5
		5H49	5H55	6	5H10	5H25	15	9
		5H15	5H30	15	5H25	5H30	5	-10
	Equipe 2	12H30	12H38	8	12H45	12H47	2	-6
		14H05	14H15	10	14H02	14H16	14	4
		6H05	6H10	5	6H17	6H20	3	-2
	Equipe 3	5H48	6H00	12	5H48	5H50	2	-10
		6H30	6H45	15	6H30	6H36	6	-9
		6H50	6H55	5	6H30	6H35	5	0
								-24

Tab. 25.2 : Temps de saisie Ilot U65 avec l'ancien support *vs* nouveau support

[119] Norme de groupe sur les faiblesses du support et la nécessité de le faire évoluer par leur regard d'utilisateurs avertis.

[120] Acte engageant n°2.

Les résultats montrent clairement un gain au niveau du temps de saisie avec le nouveau support. En effet, sur les 20 relevés de saisie de PPM, la diminution du temps de saisie avec le nouveau support est observée sur 10 relevés. Au total, cela représente un temps de saisie amélioré de 60 minutes. A l'inverse, 6 saisies de PPM sur les 20 ont vu une augmentation du temps de saisie grâce au nouveau support. Un temps total de 40 minutes correspond à l'augmentation de ces 6 saisies. Le différentiel de 20 minutes (60-40) est obtenu entre le temps global du groupe utilisant le support sans modification et le groupe utilisant le nouveau support. Seuls 4 saisies sur la totalité des 20 mesures n'ont pas d'effet du support sur le temps de saisie. Nos résultats semblent concluant si l'on se réfère au nombre de saisies dont le temps a été réduit (10 sur les 20), si l'on se base sur le gain total avec le nouveau support qui s'élève à 20 minutes, ou si l'on prend comme référence le nombre de saisies plus élevé avec l'ancien support (6 sur les 20).

Avec le nouveau support, un gain de temps est plus que possible

L'intervention déployée a soumis ce groupe de 6 salariés à l'effet ergonomique, dans le sens où nous avons proposé de travailler sur les faiblesses du support de saisie des PPM. Lors de la réunion de travail, l'écoute des attentes de changement du support de PPM a joué un rôle dans l'engagement des salariés. L'intérêt porté aux salariés, ainsi qu'aux difficultés rencontrées par l'utilisation du support de saisie, a renvoyé une image positive et de la motivation. Cette forme d'engagement est obtenue par le processus lié à la fonction d'écoute et d'intérêt mis en évidence par le courant des Relations Humaines [121] . Autrement dit, ce processus agit sur les facteurs psychologiques tels que l'importance du travail et de l'individu, la prise en compte de son expertise et du savoir, ou le prestige de participer à une étude scientifique pour susciter de l'engagement. Une autre partie de l'engagement a pu être obtenue par les actes d'engagement mis en œuvre dans la démarche de consultation des salariés. En effet, le sentiment de liberté dans l'acceptation de participer à l'étude et dans l'acceptation d'utiliser le nouveau support, ainsi que le positionnement public, ont pu avoir un effet sur l'engagement général. De même, la norme de ce groupe exprimée verbalement et collectivement, a sans nul, doute joué sur nos résultats en faveur du nouveau support. L'influence comportementale et attitudinale par les phénomènes de normalisation ou de conformité dans les groupes, principalement dans les milieux industriels à forte culture groupale, est un postulat de la psychologie sociale qui n'est plus à valider.

L'influence sociale reste à revoir

[121] Elton Mayo.

Information salariés et influence psychosociale : groupe psychosocial

Ce groupe est lui aussi composé de 6 salariés pour des raisons de charge de travail sur les lignes de production. La responsable qualité a déterminé au hasard les membres de ce groupe en fonction du critère de la disponibilité au poste de travail. Lors de cette séance de 5 minutes, des informations très générales ont été présentées aux salariés sur l'étude. Le thème du support de saisie, de son étude ergonomique et des objectifs poursuivis ont rythmé la diffusion de l'information. Aux questions posées par les salariés, il a été répondu d'en référer à leur responsable qualité. Aussi, la courte durée de cette réunion d'information répondait à cet impératif de ne pas échanger[122] autant avec les salariés.

Formule pas assez engageante et forte

Avant de prendre congé des salariés de ce groupe, leur accord à l'utilisation du support de saisie PPM sans modification a été obtenu publiquement et librement par les éléments de la formule suivante : « vous êtes libres d'accepter ou de refuser mais vous m'aideriez grandement dans ce travail si vous acceptiez » ; « Madame, Monsieur, quelle est votre décision : accepterez-vous d'utiliser ce support ? ». Comme le veut la procédure psychosociale de l'engagement, il a été rappelé oralement qu'ils étaient libres d'accepter ou de refuser mais qu'ils étaient indispensables à l'étude et à mes travaux.

Il est attendu une baisse significative du temps de saisie

Pendant une semaine, les taux de début et de fin de saisie ont été rapportés sur un document mis à leur disposition par la responsable qualité. Afin de connaître l'effet de cette démarche d'engagement psychosocial, les temps de saisie ont été comparés à ceux du groupe « psycho-ergonomique » sans changement apporté au support de saisie PPM. En effet, les premières évaluations du groupe « psycho-ergonomique » mixte ont porté sur le temps de saisie avec le support sans modification. En conséquence de quoi, si un effet existe, il devrait se traduire par une baisse du temps de saisie générale et ne pourrait être attribuée qu'à la variable « effet psychosocial ». A présent, nous découvrons sous forme de tableaux comparatifs ces données, et proposons des explications.

---

[122] Ce point sera traité plus loin étant donné qu'il pose de questions importantes sur le plan déontologique et méthodologique.

Groupe Psychosocial				Groupe Effet cumulé				DIFFÉRENCE
	DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE		DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	
Equipe 1	20H30	20H35	5	Equipe 1	20H45	20H50	5	0
	6H30	6H40	10		5H45	5H57	12	2
	5H30	5H38	8		5H50	5H58	8	0
	5H45	5H50	5		5H30	5H40	10	5
Equipe 2	12H30	12H44	14	Equipe 2	12H30	12H38	8	-6
	14H00	14H15	15		13H50	13H56	6	-9
	6H40	6H50	10		6H00	6H10	10	0
Equipe 3	5H30	5H35	5	Equipe 3	5H50	6H00	10	5
	5H00	5H12	12		6H25	6H30	5	-7
	6H45	6H54	9		6H15	6H26	11	2
ZAP X3				ZAP ILOT N68				-8

Groupe Psychosocial				Groupe Effet cumulé				DIFFÉRENCE
	DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE		DEBUT	FIN	TPS DE SAISIE	
Equipe 1	20H30	20H36	6	Equipe 1	20H30	20H36	6	0
	6H00	6H15	15		5H30	5H35	5	-10
	5H30	5H35	5		5H49	5H55	6	1
Equipe 2	12H00	12H12	12	Equipe 2	12H30	12H38	8	-4
	12H30	12H36	6		14H05	14H15	10	4
	14H00	14H08	8		6H05	6H10	5	-3
Equipe 3	6H00	6H05	5	Equipe 3	5H48	6H00	12	7
	6H30	6H36	6		6H30	6H45	15	9
	6H30	6H48	18		6H50	6H55	5	-13
ZAP VERROU M59				ZAP ILOT U65				-9

Tab. 26 : Temps de saisie avec l'ancien support psychosocial *vs* psycho-ergonomique

Des différences sont observées à l'issue de cette intervention

Les résultats mettent en exergue que le temps de saisie du groupe « psychosocial » a été réduit de 17 minutes par rapport à celui de l'autre groupe. Plus précisément, 7 saisies sur les 19 ont diminué leur temps de 52 minutes contre 8 saisies qui ont indiqué une augmentation totale du temps de saisie de 35 minutes. Cette différence importante est due notamment à un salarié qui a mis 13 minutes supplémentaires pour réaliser la saisie à l'aide du support. Seulement 4 situations de saisie, qui ne représentent pas un nombre élevé, n'ont pas vu changer leur temps.

6.2.6. Analyses et discussion

Lors de cette étude, le travail de terrain a porté sur l'étude des situations d'analyse de kits défectueux et sur l'utilisation du support de saisie. Des aménagements fondés sur les connaissances ergonomiques, et les attentes, ont contribué à l'efficacité et à l'acceptation du nouveau support. En associant à notre démarche d'intervention la prise en compte des facteurs psychosociaux et ergonomiques, nous sommes arrivés à une forme d'efficience par rapport à la réduction du temps de saisie, à l'acceptation du support de saisie et à l'augmentation du niveau de satisfaction des usagers.

Nos résultats montrent une diminution significative du temps de saisie et une tendance nette à évaluer de façon plus satisfaisante le support de saisie ergonomique. Plus précisément, le « groupe contrôle » laisse entrevoir une utilisation certaine du support tout en générant de l'insatisfaction. A ce sujet, cette situation d'utilisation de dispositif technique et d'insatisfaction des usagers est fréquente. Le groupe « psycho-ergonomique cumulé » montre, au contraire une baisse significative du temps passé pour saisir l'information et une augmentation de la satisfaction. L'écoute, l'intérêt accordé aux salariés ou la « valorisation » liée à la participation à une étude universitaire, ainsi que les actions psychosociales déployées ont abouti à des résultats conformes à nos attendus. Quant au groupe « utilisabilité », les résultats sont intéressants dans la mesure où les évaluations sont non seulement positives mais le temps de saisie est amélioré, et cela sans stratégie psychosociale. Aussi, l'intervention intégrant des préoccupations ergonomiques est moins assujettie à la critique déontologique et apporte une réelle plus-value aux salariés, plutôt qu'à son entreprise.

Augmentation de la satisfaction générale

Un système technique, comme le support papier de saisie doit pouvoir laisser la possibilité d'aménagement, d'amélioration et d'adaptation au travers d'un processus de consultation des utilisateurs. A défaut d'intégrer ce postulat fondamental de l'utilisation d'un système par des utilisateurs, un risque d'insatisfaction et de sous-utilisation existera. Plus globalement, les TIC dont le dispositif de veille en est une forme, s'enrichiront à prendre en considération ces aspects dans leur démarche d'implantation. Afin d'être utilisés, les systèmes techniques doivent correspondre aux utilisateurs au niveau des tâches et des modes opérationnels, ce qui n'est pas le cas pour la majorité d'entre-eux. Notre travail écologique a justement cherché à réintroduire dans les aménagements réalisés de la logique opérationnelle (logique d'utilisation) et de l'intelligence collective. L'écoute des salariés indique même une certaine incompréhension dans ces situations, où le problème est identifié et partagé, et qu'aucune action correctrice ne soit entreprise.

Aménagements ergonomiques impliquants et forts motivants

Les évaluations du support et de la satisfaction qu'en retirent les salariés, soulignent encore une fois une situation paradoxale, et très fréquente dans les organisations. En l'occurrence, les salariés indiquent une certaine satisfaction, quant à l'outil et à son utilisation. Or, les pratiques réelles apportent des réserves et la concertation avec les salariés ouvre souvent une brèche, où les doléances de ces derniers s'engouffrent.

Il est possible d'en déduire que la démarche d'intervention, dans sa forme générale, doit s'outiller pour élaborer un savoir partagé avec les utilisateurs. Dans ce cadre, l'ergonomie de correction n'apporte qu'une partie des réponses au problème organisationnel. Aussi, nos résultats après les modifications du support soulignent les réponses partielles élaborées dans cette intervention.

Faire participer les salariés agit sur l'acceptation et la satisfaction

En filigrane de ce travail, il semble évident que de telles interventions soient à la portée de l'entreprise et que des gains à différents niveaux en soient les résultantes. La démarche d'intervention qui cherche à impliquer les salariés en leur proposant une réelle participation au processus d'amélioration, bénéfique pour eux et l'entreprise, devient source de motivation et d'engagement. Les attitudes positives que nous avons observées et mesurées dans les interventions conduites, peuvent même s'ériger en norme groupale, et concourir à une dynamique positive plus générale. De même, rendre publique dans des conditions psychosociales précises les positions des individus concernés par le changement, ou par l'acceptation d'une technologie, aide à augmenter l'utilisation. A cela s'ajoute des questions déontologiques, inévitablement, lorsqu'on agit sur les valeurs et attitudes.

L'efficacité n'est plus à démontrer tant ce champ de recherche est fécond et que son application aussi étendue. L'évaluation de l'effet d'un engagement psychosocial dans l'utilisation d'un support de saisie suivait l'objectif de l'appliquer à un comportement de veille et d'en mesurer l'efficacité. Nous adhérons davantage aux changements obligatoires des comportements par la voie de la consultation ergonomique, que de la technique psychosociale. Cela étant, dans certains cas comme la sécurité au travail ou la remontée d'information pour la viabilité de l'entreprise, la question mérite d'être débattue ; sans compter que les relations humaines de communication semblent fondées sur une forme d'influence collective et respective. En conséquence de quoi, la psychologie de l'engagement est un levier de l'intervention organisationnelle, correspondant à d'autres réponses pertinentes à proposer aux problèmes d'engagement et d'acceptation de dispositifs technologiques.

6.2.7. Synthèse de l'intervention 2

Dans cette intervention, nous avons montré comment procéder pour étudier une situation problématique du point de vue psycho-ergonomique. Les hypothèses opérationnelles que nous avons testées renforcent l'idée que l'utilisation d'un support est tributaire de son ergonomie (utilisabilité) et de ses modalités psychosociales d'acceptation. Cette intervention a permis de faire évoluer les temps de saisie dans certains cas et augmenter le niveau de satisfaction des utilisateurs. L'outil de saisie est perçu comme plus confortable et plus approprié pour la tâche qu'il est censé réaliser, en cela l'intervention a répondu aux objectifs fixés. Aussi, ce travail de terrain a été l'occasion d'affiner la démarche de changement dans les organisations.

La démarche agit globalement

Vis-à-vis des système de veille maintenant, les extrapolations opérationnelles suivantes sur :

- L'importance de laisser une partie du dispositif de veille personnalisables à l'entreprise et aux caractéristiques générales des utilisateurs. L'efficacité finale n'en sera que plus grande et une forme d'appropriation par la participation pourra également en découler.
- La nécessité de fédérer les intelligences dans l'entreprise, afin de proposer un modèle de veille plus pertinent et plus ancré dans les pratiques réelles. Un modèle unique ne doit pas être une solution à retenir pour le développement des pratiques de veille dans les organisations.
- L'obligation de réfléchir à une méthodologie d'implantation du dispositif de veille, dans la mesure où celle-ci ne s'improvise pas, surtout si l'on ne veut pas produire de l'insatisfaction. Etude de l'activité et des tâches, concertation, groupe de travail et animation des différentes ressources peuvent permettre d'atteindre les objectifs d'efficacité.
- Les facteurs de motivation et d'engagement, la facilité d'utilisation et l'implication sont deux vecteurs. Aussi, ce processus concoure à diminuer les aspects les plus ennuyeux et les plus insatisfaisants. Enfin, les niveaux d'acceptation et d'utilisation seront naturellement augmentés.

Cette partie a permis d'éprouver notre méthodologie d'intervention et de mesurer l'efficacité des démarches pour le développement de comportement de veille. La construction de nos résultats de terrain est plus basée sur des données qualitatives que des données quantitatives. Ce choix autorise une meilleure compréhension des pratiques de veille dans les organisations, leurs faiblesses et les possibilités d'amélioration. Quant à la dimension écologique de nos interventions, elle exploite les effets réels de l'approche fondée sur l'ergonomie et la psychologie de l'engagement.

Méthodologie applicable à d'autres dispositifs technologiques

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.

7. DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Idées clés du chapitre :

Analyse et discussion

Enseignements pratiques

Approche alternative

Résultats empiriques et pragmatiques

Méthodologie d'intervention

Perspectives et projections

Est-il encore possible de changer de vie ? Non pas de changer la vie de tous les autres, comme on pouvait le souhaiter il y a déjà trente ans, mais seulement la sienne propre ? Certains pensent, d'autres tentent, malgré l'emprise chaque jour plus intense des contraintes techniques ou matérielles qui enserrent notre quotidien. Ceux qui veulent réellement choisir un style de vie à l'écart de la domination marchande se trouvent bien vite confrontés à un paradoxe: plus les "options" proposées aux consommateurs-individus se diversifient et se multiplient, moins les "choix" réels de vivre autrement lorsqu'on le décide sont réalisables. Il reste, comme il y a trente ans encore, la possibilité de se référer à un ensemble de valeurs et de convictions, à un ensemble idéologique et intellectuel cohérent, pour vivre en consommant moins, alors que tout incite à vivre en consommant plus.

M. DOBRE (2002)

Cette dernière partie discute de l'objet de notre recherche et de ses résultats. Il est abordé, entre autres, les éléments suivants : la méthodologie d'intervention, les différentes démarches d'intervention, les variables ergonomiques et psychosociales du changement. Il sera proposé une synthèse des résultats généraux auxquels nous sommes parvenus, leurs généralités et leurs limites.

Cette partie se termine par la discussion des conclusions spécifiques et générales que nous pouvons dégager de notre travail.

Ce travail de recherche a été l'occasion d'explorer un dispositif indispensable aux entreprises et aux organisations du XXIième siècle, époque complexe, instable et globale. La compétition mondialisée est l'un des changements majeurs qui marque l'entrée dans de nouvelles pratiques et dans la nécessité d'utiliser de nouveaux outils. Ce qui a changé notre monde, c'est bien l'introduction massive des nouvelles technologies et celles de l'informatique. En prospérant à tous les niveaux de l'entreprise ou d'une société donnée, elles bouleversent les schémas fortement établis. Aussi, notre rapport au temps et à l'espace, nos capacités individuelles et collectives, les modes de communication et de relation sont transformés par la technologie.

La veille technologique, puis la veille informationnelle et maintenant l'intelligence économique sont quelques uns de ces nouveaux outils. Aussi, leur développement rencontre des difficultés au niveau des utilisateurs, et au niveau des fonctions premières à remplir. Que ce soit l'acceptation de la technologie par les utilisateurs voire ceux qui font « vivre » le système, ou que ce soit l'utilisation efficiente, des carences plus ou moins graves sont observées. De plus, les relevés de la motivation et de la satisfaction sont à de tels niveaux, qu'ils induisent nécessairement une sous-utilisation des dispositifs technologiques. Un autre aspect qui semble plus spécifique aux systèmes dont la performance repose sur la collaboration de plusieurs individus, reste la mobilisation et l'implication autour du projet technologique. A cette situation générale, nous avons proposé une approche fondée sur les effets des variables ergonomiques pour les questions en lien avec l'utilisation d'un dispositif, et sur les effets des variables psychosociales pour les questions en relation avec les démarches d'engagement.

Sur un plan plus concret, les deux interventions ont permis de mettre à l'épreuve nos hypothèses théoriques et opérationnelles de l'augmentation de quelques comportements de veille. Par exemple, des aménagements ergonomiques ont été déterminés pour valider des aspects précis des théories sur la lisibilité des documents, sur la qualité de l'information et du support de saisie, ou sur l'organisation de l'information. Il a été également possible d'établir et de valider des actions engageantes, visant à faire accomplir des comportements en relation avec un comportement de veille, comme la formalisation de l'information, l'information informelle mais aussi la saisie d'information sur des supports papier ou la remontée d'information à des niveaux de décision stratégique ou opérationnel.

A ce sujet, des attitudes plus favorables à la technologie et une satisfaction plus élevée ont pu être obtenues lors de nos interventions. Le cadre général que constitue le contexte social concourt à l'émergence d'un processus de normalisation et rend les attitudes et les comportements plus conformes aux attentes.

Le spectre théorique général couvert est celui de la psychologie du travail et de l'engagement, de l'ergonomie, de l'acceptation de la technologie et de celui de la veille technologique. Tous permettent de mieux comprendre les différents aspects de l'acceptation d'un dispositif de veille et de définir des démarches efficaces de changement. En effet, la psychologie éclaire les aspects motivationnels, la satisfaction ou les mécanismes liés à l'utilisation de TIC. Par rapport aux apports théoriques issus de l'acceptation de la technologie, ceux-ci sont complémentaires et précisent plus particulièrement les variables dominantes, comme l'utilisabilité ou les notions de perception, de norme subjective. Quant à la psychologie de l'engagement, ses postulats sont forts utiles pour concevoir des actions engageantes et expliquer les liens entre le changement de comportement et ses ressorts. Un autre champ mobilisé est celui de l'ergonomie, car il s'est avéré être un formidable vecteur de changements adaptés, partagés, concertés mais également un vecteur de changements au service de l'entreprise et de ses salariés. Enfin, les fondements théoriques des systèmes de veille et de l'intelligence économique donnent du relief à ce travail et à son importance tellement les enjeux sont primordiaux.

Cette recherche a également été l'occasion d'approcher des dispositifs techniques en situation écologique et de les faire évoluer. Aussi, étudier, suggérer, appliquer et évaluer des recommandations ergonomiques sont un exercice fort instructif pour le présent et le futur. Un autre intérêt de l'étude des systèmes en situation écologique réside dans le constat plus ou moins flagrant des insuffisances des TIC au sujet de leur utilisation ou à leur acceptation. Cette problématique, somme toute trop répandue, renvoie à plusieurs éléments de réflexion :

- L'insuffisance de la prise en compte des apports de l'ergonomie et de l'utilisabilité en amont de la conception de dispositif technologique. Aussi, l'intervention après conception, c'est-à-dire l'intervention ergonomique de correction, se révèle être une obligation, tellement l'efficience n'est pas constatée par les responsables des organisations et que les objectifs sont loin d'être atteints.

↳ La diffusion des savoirs et des méthodes élémentaires de l'ergonomie ou de la psychologie du travail semble ne pas atteindre des métiers en lien direct ou indirect avec la conception. Cela se traduit par l'implémentation de logique orientée vers des « fonctionnalités » mal conçues et n'intégrant pas les usages réels.

↳ L'accompagnement technologique, que ce soit en amont ou en aval, est l'autre message à délivrer aux décideurs afin que la performance d'entreprise en résulte. Cet impératif de performance et d'efficience des dispositifs technologiques est encore plus prégnant dans un environnement perturbé et complexe, comme nous l'avons démontré dans ce travail. L'accompagnement doit être imaginé autant par des actions pour la mise en place du projet, que pour son développement (appropriation).

↳ L'assistance à l'utilisateur doit se traduire par des supports de différentes natures (aides textuelles interactives, etc.). La fonction première de ces assistances est la réduction des « zones d'incompréhension » et l'augmentation des compétences dans la maîtrise du système.

7.1. Démarche psycho-ergonomique cumulée

Une première partie de notre travail a été d'appréhender le dispositif de veille sous l'angle théorique et appliqué. Nous sommes arrivés à la conclusion que le dispositif de veille était pensé dans sa forme générale et que ses fonctions principales étaient pertinentes pour l'entreprise. A partir de là, nous avons cherché à identifier des pistes d'amélioration du point de vue psychologique et ergonomique. Effectivement, les dispositifs de veille souffrent d'un manque d'utilisabilité, et d'un manque d'acceptation. Ce constat découle de nos observations, de nos études, et est confirmé par le regard d'experts. Aussi, les entretiens exploratoires et semi-directifs, ainsi que l'étude sur les insuffisances des logiciels par des chefs de projet, montrent les attentes et les reproches des utilisateurs, allant dans le sens des variables majeures considérées comme déterminantes dans l'acceptation d'un système de veille. Ce sont donc bien les aspects psychologiques, tels que les correspondances entre le profil de l'individu et les réponses apportées par la technologie, qui sont à la source de l'utilisation. Tout aussi fondamentale pour l'acceptation humaine de la technologie, les suggestions de pistes ergonomiques provenant de l'étude de l'activité, de l'analyse des tâches et des modes opératoires, ainsi que des conditions de réalisation.

Dans ce cas, davantage de satisfactions, de participations et même d'usage des machines techniques pourront être générés, et relevés par les observateurs extérieurs. Les deux interventions réalisées sont évidemment en lien avec ce postulat et les améliorations auxquelles nous sommes parvenus sont des signaux forts pour persévérer dans cette optique.

L'approche mixte n'a pas réellement mis en évidence le cumul de l'effet psychosocial et de l'effet ergonomique. En effet, les résultats des groupes « psycho-ergonomiques » soulignent davantage l'importance de l'effet ergonomique comparés aux autres groupes. Cela étant, des effets indirects se situent au niveau de la participation et de la satisfaction. Les relevés découlant de notre travail de terrain, par exemple, le questionnaire sur la satisfaction du support de saisie, indiquent cet état d'assentiment. Le mouvement, plus ou moins important en fonction de nos interventions, consistant à prendre part au court de l'action par les salariés, est fortement encourageant pour la qualité des changements.

7.2. Effets probants et durables de l'approche ergonomique

Les données de différentes natures provenant de nos investigations et de nos résultats suggèrent que l'effet de la démarche ergonomique est porteur de changements acceptés et durables. En effet, un processus de changement associant les utilisateurs ou les salariés conduit a plus d'acceptation et d'efficience dans l'utilisation du dispositif en jeu. Dans nos interventions, un accueil favorable nous a toujours été réservé par les groupes où nous avons mis en place une concertation. Notre approche, nos convictions scientifiques et personnelles mais aussi la perception d'être écouté, ont joué un rôle certain. Nos convictions affichées étaient principalement liées à l'ergonomie, à l'amélioration des conditions de travail et surtout à la place importante du facteur humain dans notre approche.

Pour être efficace, l'intervention ergonomique doit répondre à une situation problématique, auquel cas l'adhésion ne sera pas garantie. D'ailleurs, l'insatisfaction et un vécu difficile sont des préalables. Autrement dit, il faut qu'un réel besoin de modification soit souhaité et attendu pour que l'intervention s'inscrive dans des attentes. La croyance de solutions possibles reste un autre « ingrédient » du changement lié à la démarche ergonomique. L'impact de notre rôle doit être considéré au niveau des connaissances générales et plus spécifiques aux métiers de nos interlocuteurs.

7.3. Changement comportemental et organisationnel

Abordons désormais les changements de comportements. De cette recherche, il est permis de faire des conclusions plutôt conformes aux postulats scientifiques et empiriques. Le changement comportemental est étroitement relié à la réalisation dans certaines conditions d'actes engageants. Ainsi, ces derniers doivent comporter des actions visant à rendre les positions de l'individu conscientes, publiques et libres. Des ces conditions particulières, des états psychologiques plus ou moins dissonants induiront un niveau variable d'engagement. Dans nos interventions, les actions engageantes n'ont pas toujours fait émerger cet état dissonant. Les raisons sont multiples et concernent plusieurs points :

- Le statut des actions mis en place a pu être perçu comme étant rattaché à leur travail, et non à une demande personnelle s'inscrivant dans cette étude.
- Le coût des actes proposés était trop faible et réalisé sans investissement personnel pour mettre en avant des attitudes non-conformes avec des comportements.
- Le nombre d'actions prévues n'était pas suffisant pour produire un niveau d'engagement approprié.
- Le contenu des actions a parfois laissé la possibilité d'exprimer des revendications plutôt que des positions personnelles.
- Les consignes engageantes, peu incitatives au comportement attendu comme restituer les questionnaires à domicile (intervention sur la remontée d'information), expliquent les effets moindres.
- Les techniques d'amorçage n'ont pas fait l'objet de spécification particulière.

7.4. Méthodologie d'intervention

Ce travail est arrivé à des recommandations opératoires pour augmenter le développement des dispositifs de veille dans les organisations. Des considérations concrètes et méthodologiques définissent des procédures, puis des actions afin d'impliquer et de faire participer les utilisateurs, tout en produisant l'appropriation technologique. Les protocoles d'intervention en entreprise ont privilégié une méthodologie comparative des effets de variables manipulées par rapport à un groupe témoin. En procédant ainsi, des garanties supplémentaires permettaient de s'assurer de la mesure des changements, des effets de variables en jeu (ergonomie, psycho-ergonomique, psychosociale *vs* groupe témoin) ou de connaître les amplitudes de celles-ci. Les résultats de nos deux interventions montrent bien une tendance à l'amélioration, notamment comparativement avec le groupe témoin.

Chaque forme d'intervention prévoyait un groupe de comparaison afin de connaître exactement les changements obtenus en fonction de la variable considérée. Dans un sens, cette rigueur méthodologique (avec ses limites) évite la conception de protocole expérimental d'envergure qui réduirait la visibilité des résultats, et les corrélations entre les variables. Notre choix s'est porté sur des expérimentations simples afin de tester des hypothèses valides, et postuler sur l'efficacité des effets.

La méthodologie en situation écologique et la mesure du changement est significative à trois niveaux : l'expérimentation, l'évaluation des changements et la correction rapide de l'intervention. En cela, elle constitue un formidable support pour convaincre les décideurs et pour la promotion de cette méthode de changement. Ce point rejoint notre considération de l'intervention organisationnelle dans le sens où il nous semble important d'observer la situation et d'élaborer des hypothèses opérationnelles, de tester les effets des variables impactant la situation à changer, et de généraliser ou d'apporter des modifications. De plus, l'effet bénéfique réside aux niveaux du dialogue et de l'entrée en contact avec autrui, autrui généralement inquiet lorsqu'on s'intéresse à lui. Le cadre de l'intervention, ses modalités et sa philosophie, structurent différemment les échanges et les relations pour donner une orientation plus constructive. Elle pourrait même être érigée comme une forme de consultation et de dialogue social, compte tenu des résultats importants au niveau de la satisfaction des utilisateurs, des conditions du changement et des objectifs généralement atteints.

7.5. Intervention organisationnelle

Dans le cadre de cette recherche, l'intervention organisationnelle se caractérise par l'effet principal des variables ergonomiques et psychosociales. La première répond davantage sur un plan opérationnel aux défaillances d'introduction de logiques de fonctionnement humain dans les systèmes technologiques. En effet, il est courant de voir que la prise en compte des usages réels n'est pas un réflexe automatique lors de la conception d'un système. L'étonnement vient même du fait que la technologie à concevoir n'est pas modelée sur les caractéristiques essentielles de l'utilisateur final, ou sur sa logique d'usage. La seconde apporte plutôt des réponses opératoires aux manques d'engagement des salariés dans l'acception sociale d'un système technologique. Une batterie de stratégies psychosociales, plus ou moins discutables, peut être mobilisée pour atteindre des objectifs de comportements et/ou d'attitudes.

Le postulat selon lequel l'acceptation et l'utilisation d'un dispositif technique sont spécialement tributaires de sa facilité d'utilisation, des perceptions de facilité d'usage et des normes subjectives ont été constatées lors de nos interventions. Par exemple, un système est sous-utilisé lorsqu'il n'est pas adapté à la tâche. Un outil ne remporte pas ici l'assentiment général parce qu'il est trop complexe. Pour un autre, ce sera parce que les normes émanant du collectif bloquent des considérations plus positives. Ces exemples vécus confirment l'idée que dans toute intervention organisationnelle sur l'utilisation d'outils informatiques, ces facteurs sont indispensables au diagnostic et au plan d'actions. Aussi, notre travail a même été plus loin dans le sens où nous avons expérimenté l'effet des actions psychosociales d'engagement vis-à-vis d'un comportement de veille. La tendance générale tend vers un effet en faveur de l'acceptation et de l'utilisation des systèmes technologiques.

La réalité organisationnelle est un contexte d'intervention toujours particulier. En effet, en situation écologique il est rare de rencontrer exactement les mêmes caractéristiques qui conduiraient à intervenir de façon identique. Chaque situation étant unique, l'intervention doit systématiquement prévoir une phase d'étude et des ajustements. Généralement, la forme que prend l'intervention est un « *construit* » qui tient compte de la problématique, de l'entreprise, de la demande et des marges de manœuvre laissées à l'intervenant. Il semble que le cadre théorique général, répondant le mieux à ces pré-requis, est celui qui traite des questions de l'homme dans les organisations. En conséquence de quoi, l'ergonomie pour le volet étude et adaptation ; la psychologie en général, pour la dimension connaissance et cognition du fonctionnement humain ; la psychologie de l'engagement pour les aspects influences des comportements et des attitudes ; l'acceptation technologique pour les facteurs en lien avec l'utilisabilité ; proposent des réponses qu'il faut savoir articuler ensemble. Ce travail reflète cette tentative, tout en s'ouvrant à d'autres combinaisons ou perspectives. Par exemple, réunir des approches communicationnelles avec des démarches de correction ergonomique pourrait donner lieu à de nouvelles considérations sur l'efficacité.

7.6. Efficacité des interventions

Ce travail met également en lumière l'idée que l'efficacité de l'intervention est fonction de certaines variables comme l'utilisabilité. Cette dernière doit permettre une perception de facilité d'utilisation. La démarche ergonomique génère des aménagements issus des attentes exprimées lors de consultation ou de sollicitations.

Quant à la démarche d'implantation, elle doit être basée sur la connaissance experte du comportement humain. Enfin, les modalités d'engagement sont des actions de type psychosocial cherchant à formaliser des positions et à réveiller des états dissonants.

Les conditions d'intervention socioculturelles et le contexte de l'entreprise sont d'autres facteurs influençant les résultats obtenus lors des interventions. A chaque fois, il a été constaté que la direction soutient réellement la démarche et affiche une véritable volonté d'apporter des solutions. Le contexte social est un déterminant extérieur dans le processus de changement et dans les résultats que nous avons présentés. Aussi, sa prise en compte demande d'être outillé, et d'être conscient des jeux relationnels conduisant les acteurs du système à prendre des positions quelques fois idéologiques. L'audit du climat social, des relations sociales, des appartenances et des formes de pouvoir (technique, experte, historique, *etc.*), sont des appuis pour l'intervenant et l'efficacité de son travail relatif au changement.

7.7. Perspectives de recherche

Notre travail et son approche, tant sur le plan théorique que méthodologique, sont assez transverses pour être applicables à de nombreuses problématiques organisationnelles, qu'à un nombre étendu de dispositifs technologiques.

En l'occurrence, la conception du changement, de l'intervention, des modalités d'influence, des principes d'amélioration, ou des outils seront mobilisés à l'avenir sur d'autres demandes organisationnelles. Une illustration possible est l'épineux problème du stress au travail. De toute évidence, prendre le temps avec le collectif de l'entreprise d'analyser les causes, de rechercher des solutions communes et partagées aux facteurs identifiés comme néfastes, tout en tentant d'influencer les attitudes négatives par des stratégies d'influence psychosociales est un programme cohérent.

Cela a d'autant plus de sens qu'on intervient sur les sources du stress, mais également sur les processus plus individuels à l'origine des capacités (ressources) à faire face. Tenter de changer ainsi les « perceptions négatives » doit être considéré comme une démarche louable, conformément aux principes éthiques.

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.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse traite de l'efficacité des interventions en entreprise pour l'amélioration du développement des systèmes technologiques comme les dispositifs de surveillance informationnelle. Pour ce faire, différentes formes d'intervention ont été pensées et mises en œuvre pour tester l'efficacité de quelques comportements de veille au travers de variables « ergonomie », « utilisabilité » et « psychosociale ». En effet, la remontée de l'information, la formalisation de l'information informelle ou la saisie de l'information, sont des comportements génériques de veille sur lesquels nous avons appliqué des formes d'intervention, et mesuré leurs effets. En cela, nous avons pu postuler sur leurs efficacités, leurs poids dans les changements, et leurs implications.

Le dispositif de veille, comme bien d'autres dispositifs dans les organisations, est prescripteur de comportements, d'opérations mentales et de schèmes cognitifs. Nous ne traitons pas ici des effets contre-productifs de la prescription sur les individus et les organisations. Pour autant, nous notons que le dispositif de veille ne déroge pas à cette règle, et que notre sensibilité à l'ergonomique nous conduira à faire des recommandations pour réduire les écarts entre les comportements prescrits par le système de veille, et les comportements réels, efficients. L'un des avantages majeurs d'un système de veille, et pour rester sur le thème de la prescription, est l'harmonisation des pratiques au sein d'une organisation (entreprise, administration, grande entreprise). En d'autres termes, le dispositif de veille structure et oriente les pratiques informationnelles, qui auparavant pouvaient être : « *hétérogènes, non systématiques et peu élaborées* ». Le dispositif de veille apporte donc de l'organisation, du relief, de la cohérence, et surtout, de la visibilité aux pratiques informationnelles. Dans une certaine mesure, il est le centre de coordination des pratiques d'informations diverses et diversifiées des membres d'une organisation donnée. C'est notamment à ce titre que nous adhérons à la logique d'intervention du développement et de l'amélioration des processus de veille dans les organisations.

Nos études ont également cherché à comprendre les valeurs informationnelles des dirigeants, les principes guidant leurs pratiques informationnelles, et les usages de veille en entreprise. De là, des recommandations générales ont été suggérées afin de corriger les carences humaines et organisationnelles. D'autres, plus techniques, ont concerné les processus d'influence et de communication pouvant induire davantage d'acceptations technologiques.

Notre modèle théorique considère que le facteur humain tout particulièrement joue un rôle fondamental dans l'efficacité du système de veille. Par ce travail en amont, nous avons pu le vérifier et mesurer combien son rôle était crucial dans les pratiques de veille. Notre méthodologie prévoit des interventions en entreprises pour améliorer quelques comportements de veille cibles. Il fallait donc les identifier et les décomposer en comportements élémentaires de veille. Au final, l'objectif de ce travail préliminaire était de démontrer que notre approche pouvait sensiblement améliorer quelques uns des comportements de veille cibles, avant de s'atteler au dispositif complet. Sans compter que nous envisagions des interventions en situation écologique (dans des organisations). Les deux protocoles expérimentaux devaient être les plus conformes aux réalités des entreprises et des organisations. Sociologiquement, il était tout aussi intéressant de savoir comment un salarié « s'informe », selon « quelle stratégie », dans « quelle optique » et selon « quel schéma ». De plus, on peut observer que dans la littérature sur les systèmes de veille, ils sont souvent présentés sous sa forme théorique ou générale. Peu d'auteurs ont décrit et décomposé un système de veille en comportements élémentaires de veille comme nous l'avons fait.

Notre modèle considère que le comportement de veille doit être pensé en fonction des facteurs ergonomique, utilisabilité et des facteurs de sensibilisation dont la nature est psychosociale. Dans nos deux interventions, l'importance des premiers facteurs sur les comportements de veille tels que la remontée ou la formalisation de l'information a clairement été établie. Combien même le système est bien pensé, l'engagement par des stratégies psychosociales (communication, formalisation, implication, etc.) est indispensable. Des résistances naturelles et apprises (groupe d'appartenance par exemple) réduisent l'efficacité attendue.

Tout compte fait, la psychologie des situations de travail, mais également la psychologie sociale étudiant les processus d'influence, sont des sources explicatives des comportements humains relatifs à notre sujet. Que ce soient les relations de dépendance dans les groupes, les changements liés aux NTIC, l'appropriation ou les aspects motivationnels, le recours est plus que fondamental. Par rapport à l'ergonomie, les apports se situent plus dans la vision des aménagement et adaptations des systèmes techniques. Les connaissances, bien établies maintenant, sont des guides pour les solutions proposées et soumises à ceux qui devront l'utiliser dans leur travail. Les méthodes et les outils sont d'un grand secours dans cette tâche. Toute aussi majeure, l'acceptation de la technologie offre des possibilités de réponse sur liens discrets en jeu dans nos relations avec ces artefacts. Nos perceptions en termes de facilité ou d'austérité induisent de l'attrait ou du rejet. Aborder les systèmes de veille a demandé de faire un travail considérable tant sur le versant théorique que pratique. Ce faisant et explorant ce domaine, nous avons ouvert des « passerelles » à des enrichissements mutuels.

L'exploitation de la littérature théorique a passé en revue les conceptions des dispositifs de veille, mais également celles du changement organisationnel ou comportemental, et celles de l'acceptation technologique et de l'intervention. Il en ressort un modèle du dispositif de veille plus complet, dans la mesure où des dimensions essentielles ont été ajoutées comme l'ergonomie opératoire et sociale. Alors que la première propose les conditions et les aménagements pour un usage optimisé, la seconde fournit les actions pour obtenir des modifications des comportements.

BIBLIOGRAPHIE

Accart, J.-P. (2001). *Dispositifs de capitalisation des connaissances : repérage de l'offre et construction d'une typologie*. Lyon : ENSSIB.

Alary-Gral, L., Pijaudier-Cabot, F., & Willot, D. (2003). *Technologies organisationnelles : maîtriser le changement*. Industrie, 84(mars), pp. 11-19.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.

Arning, K., & Ziefle, M. (2007). *Understanding age differences in PDA acceptance and performance*. Computers in Human Behavior, 23 (6), pp. 2904-2027.

Ardenti, R., & Vrain, P. (2000). *Les PME et leurs dirigeants : stratégie de marché et stratégies internes*. Centre d'études et d'emploi, Dossier 17.

Arpagian, N. (2003). *Un impératif pour le DSI : préparer le terrain de l'intelligence économique*. 01 Informatique, 1739(3), pp. 34-36.

Avenier, M.-J. (1988). *Le pilotage stratégique de l'entreprise.* Presse du CNRS.

Baudrand, V. (2002). *Les éléments clés de la mondialisation*. Paris : Jeunes éditions.

Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris: Masson.

Bedr, B., Doppler, F., Richard, P., & Thon, P. (1996). *Les interventions sur le travail: des résultats attendus aux effets.* Journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie.

Belet, D. (1993). *Prestations de conseil auprès des PME-PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants: pour une autre conception du métier de conseil en management*. Revue internationale PME, 6(2).

Bercovitz, A. (1987). *Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil.* Connexions, 49(1), pp. 69-77.

Besson, B., & Possin, J.-C. (2002). *L'audit d'intelligence économique: mettre en place et optimiser un dispositif d'intelligence collective*. Paris: Dunod.

Bisson, C. (2003). *Application des méthodes et mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sien d'une PME de haute technologie.* Thèse de doctorat. Université d'Aix-Marseille 3, Marseille.

Blanco, S., Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (1998). *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: 2 cas d'utilisation de guides utilisateurs.* 7ème Conférence de l'Association internationale de Management stratégique (AIMS), 27-29 mai. Louvain-La-Neuve.

Block, A. (1996). *L'intelligence économique*. Paris: Economica.

Bournois, F., & Roman, P.-J. (2000). *L'intelligence économique dans les entreprises françaises*. Paris: Economica.

Brangier, E., & Valléry, G. (2004). *Aspects psychologiques et organisationnels des nouvelles technologies de l'information et de la communication*. In E. Brangier, Lancry, A., Louche C. (Ed.), *Les dimensions humaines du travail: Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.

Brangier, E., Barcenilla, J., & Eberhart, I. (2000). *Evaluation des modalités de communication de consignes textuelles "sécurité et prévention" sur le port des protections individuelles.* Pratiques psychologiques, 2, pp. 49-58.

Brassier, M. (2003). *Veille technologique et sécurité des systèmes d'information*. Veille magazine, 66 (juillet-août), pp. 28-32.

Brenot, J., & Tuvée, L. (1996). *Le changement dans les organisations*. Paris: PUF. Que sais-je ? N° 3114.

Bulingue, F. (2004). *Le futur vecteur d'une culture européenne de l'information.* Technologies internationales, 102 (Mars), pp. 37-40.

Burton-Jones, A., & Hubona, G. S. (2006). *The mediation of external variables in the technology acceptance model*. Information & Management, 43, pp. 706-717.

Carayannis, E. G., & Turner, E. (2006). *Innovation diffusion and technology acceptance: the cas of PKI technology*. Technovation, 26, pp. 847-855.

Chanlat, J. F. (2000). *Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses de l'Université de Laval: Editions Eska.

Chau, P. Y. K., & Hu, P. J.-H. (2002). *Investigating healthcare professionals' decision to accept telemedecine technology: An empirical test of competing theories*. Information & Management, 39, pp. 297-311.

- Cochoy, F., Garel, J.-P., & De Terssac, G. (1998). *Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000.* Revue française de social, 39.

Collerette, P., Schneider, R., & Legris, P. (2003). *La gestion du changement organisationnel : communication et changement*. ISO management Système, 3(3), pp. 48-57.

Colvin, C. A., & Goh, A. (2005). *Validation of the technology acceptance model for police.* Journal of Criminal Justice, 33, pp. 89-95.

Crozier, M. (1990). *L'entreprise à l'écoute, vers un management post-industriel*. Paris : InterEdition.

Daft, R. L., & al., (1988). *Chief executives scanning environnetal caracteristiques and compagny performance.* Strategic management journal, 9, pp. 123-139.

Daniellou, F., & Martin, C. (2003). Les formes de l'engagement, au pluriel. In C. Martin & F. Daniellou. (Eds.). Toulouse : Octarès. pp. 489-500.

Davezies, P. (1994). *L'intervention sur la santé au travail: éléments de réflexion.* Education permanente, 121(4), pp. 131-143.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). *The De Lone and McLean model of information systems success: a ten-year review*. Journal of management information systems, 19(4), pp. 9-30.

De Montmollin, G. (1977). *L'influence sociale: phénomènes, facteurs et théories.* Paris. PUF: Psychologie d'aujourd'hui.

Deng, X., Doll, W. J., Hendrickson, A. R., & Scazzero, J. A. (2005). *A multi-group analysis of structural invariance: an illustration using the technology acceptance model.* Information & Management, 42, pp. 745-759.

Denoyelle, L. (1997). *Intelligence économique : enjeux et retour d'expérience pilote dans 7 PMI de Bourgogne.* 13ème Congrès IDT.

Denoyelle, L. (1999). *Intelligence économique et développement à l'international en PME.* 15ème Congrès IDT.

De Sanctis, G., & Monge, P. (1999). *Introduction to the special issue: communication processes for virtual organisations.* Organization science, 10(6). pp. 693-703.

Desvals, H., & Dou, H. (1992). *De l'information documentaire à la veille technologique pour l'entreprise : enjeux, aspects généraux et définitions. In La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle.* Paris : Dunod.

De Vaujany, F. X. (1999). *Un métier en pleine mutation.* Technologies Internationales, 54, pp. 33-36.

Dobré, M. (2002). *L'écologie au quotidien. Eléments pour une théorie sociologique de la résistance ordinaire*. Paris : L'Harmattan.

Doll, W. J., & Hendrickson, A. (1999). *Using Davis's perceived usefulness and ease-of-use instruments for decision making: a confirmatory and multigroup invariance analysis*. Decision Sciences, 29 (4), pp. 39–869.

Dubost, J. (1987). *Sur les sources techniques de l'intervention psychologique et quelques questions actuelles.* Connexions, 49(1), pp. 7-28.

Dubost, J. (1997). *Quelques apports de la psychosociologie au consultant d'entreprise.* Les cahiers du changement, 1, pp. 55-59.

Fablet, D. (2003). *Un obstacle au développement des pratiques d'intervention: l'absence de procédures codifiées.* Connexions, 79 (1).

Fahey, L., King, W., & Narayanan., V.K. (1981). *Environmental scanning and forecasting in stratégic planning.* Long range planning, 14 (1), pp. 29-32.

Favier, M. (1988). *Etat des thèses en SI: les 50 prochaines années pour les SI*.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. California: Addison-Wesley.

Flett, R., Alpass, F., Humphries, S., Massey, C., Morriss, S., & Long, N. (2004). *The technology acceptance model and use of technology in New Zealand dairy farming.* Agricultural Systems, 80, pp. 199-211.

Fraisse, P. (1994). *La psychologie expérimentale*. Paris: PUF. Que sais-je ? N°1207.

François, P. (2000). *Matière grise et numérique : capitaliser l'information.* Technologies Internationales, N° 62, pp. 26-28.

Freynet, M.-F. (2000). *La médiation, nouvelle technique, nouveau métier ? La médiation, un enjeu pour la refondation du travail social.* Revue française de service social, 198, pp. 98-103.

Frion, P., Pichot-Duclos, J., & Harbulot, C. (2003). *Accompagnement à la recherche d'information économique : l'intelligence économique expliquée pour une PME-PMI*. Saint-Aignan de Grand Lieu: ARN Editions.

Girard, L. (1995). *Intervention en santé mentale et société. Quelques enjeux. Note critique à propos de Psychothérapies, attention!* Sociologie et sociétés, 17 (1), pp. 127-142.

Gondra, N. (2000). *Modèle de prise de décision et utilisation de l'information environnementale pour l'intégration de l'environnement par la PME/PMI.* 5ème Congrès CIFPME, 25-27 oct. Lille.

Grisez, J. (1975). *Méthodes de la psychologie sociale*. Paris: PUF.

Guay, J. (1991). *L'approche proactive et l'intervention de crise.* Santé Mentale au Québec, 16 (2), pp. 139-154.

Guérin, J.-L. (1973). *Villeneuve ou limites de l'intervention en entreprise.* Education permanente, 21 (5), pp. 59-76.

Guichardaz, P., Lointier, P., & Rosé, P. (1999). *L'infoguerre*. Paris: Dunod.

Guillevic, C. (1997). *Psychologie du travail.* Paris : Editions Nathan.

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O., & Peacok, R. (2005). *Storylines of research in diffusion of innovation: A meta-narrative approch to systematic review*. Social Sience & Medicine, 61, pp. 417-430.

Hasan, B. (2006). *Delineating the effects of general and systeme-specific computer self-efficacy beliefs on IS acceptance.* Information & Management, 43 (5). pp. 565-571.

Hassid, L., Jacques-Gustave, P., & Moinet, N. (1997). *Les PME face aux défis de l'intelligence économique*. Paris: Dunod: Economique.

Herreros, G. (1996). *L'intervention du sociologue revisitée.* Education permanente, 129 (4), pp. 129-148.

Hsu, M.-H., Yen, C.-H., Chiu, C.-M., & Chang, C.-M. (2006). *A longitudinal investigation of continued online shopping behavior: An extension of the theory of planned behavior.* International Journal of Human-Computer Studies, 64, pp. 889-904.

Hu, P. J.-H., Clark, T. H. K., & Ma, W. W. (2003). *Examining technology acceptance by school teachers: a longitudinal study.* Information & Management, 41, pp. 227-241.

Hung, S.-Y., & Chang, C.-M. (2005). *User acceptance of WAP services: test of competing theories.* Computer Standards & Interfaces, 27, pp. 359-370.

Igbaria, M., & Tan, M. (1997). *The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance*. Information & Management, 32, pp. 113-121.

Igbaria, M., & al. (1997). *Personal computing acceptance factors in small firms: a structural equation model*. MIS Quarterly 21(3), pp. 279-305.

Iribarne (d'), P. (1998). *Cultures et mondialisation*. Paris: Seuil.

Iris, A. (1998). *Les autoroutes de l'information*. Paris. PUF: Que-sais-je ? N° 3097.

Isenberg, D. J. (1985). *Comment réfléchissent les dirigeant ?* Havard l'expansion, été. pp.18-29

Jain, C. S. (1984). *Environmental scanning in U.S. corporations*. Long range planning, 17 (2), pp. 117-128.

Jakobiak, F. (1992). *Exemples commentés de veille technologique*. Paris: Editions d'organisation.

Jakobiak, F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*. Paris: Editions d'organisation.

Jardillier, P. (1997). *La psychologie du travail*. Paris. PUF. Que sais-je ? N° 1722.

Jouët, J. (1993). *Pratiques de communication et figures de la médiation.* Réseaux, 60, pp. 99-120.

Julien, J. (1996). *Le contrôle de l'information "riche" par des réseaux: clés du dynamisme des PME.* Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME.

Julien, J. A. (1997). *Les PME/PMI: bilan et perspectives*. Paris: Editions Economica.

Julien, P. A., Toulouse, J. M., Raymond, L., & Morin, M. (1998). *Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices.* 4ème Congrès international francophone de la PME, Metz.

King, W. R., & He, J. (2006). *A meta-analysis of the acceptance of technology model.* Information & Management, 43, pp. 740-755.

King, W. R., & Cleland, D. I. (1971). *Manager analyst teamwork in management information systems*. Business Horizons, 14(2), pp. 59-68.

Konradt, U., Christophersen, T., & Schaeffer-kuelz. (2007). *Predicting user satisfaction, strain and system usage of employee self-services*. International Journal of Human-Computer Studies, 64, pp. 1141-1153.

Kukafka, R., Johnson, S. B., Linfante, A., & Allegrante, J. P. (2003). *Grounding a new information technology implementation framework in behavioral science: a systematic analysis of the literature on IT use.* Journal of Biomedical Informatics, 36, pp. 218-227.

Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., & Zhuang, Y. (2000). *The technology acceptance model and the Word Wide Web*. Decision Support Systems, pp. 269-282.

Le Duc, Y. (2000). *Déontologie de la relation à l'usager*. Paris: Dunod.

Lee, K. C., Kang, I., & Kim, J. S. (2007). *Exploring the user interface of negotiation support systems from the user acceptance perspective*. Computers in Human Behavior, 23, pp. 220-239.

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 peaple 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 10ème 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 représentions sociales. Paris : PUF.

Morley, C. (2000). *Changement organisationnel et modélisation des processus.* 5ème 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 differencies 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 pratice lens for studying technology in organizations*. Organization Science, 11(4), pp. 404-428.

Paquel, N. (1995), *L'explosion du multimédia et des réseaux. Choix et maîtrise des outils*. Paris : Editions d'Organisation

Pearn, W. L., & Wu, C.-W. (2007). *An effective decision making method for product acceptance*. The International journal of Management Science, 35, pp. 12-21.

Penan, H. (1995). *Veille technologique et stratégique de la recherche et développement.* Colloque veille stratégique, scientifique et technologique, Toulouse.

Perrenoud, P. (1988). *Echec scolaire: recherche action et sociologie de l'intervention dans un établissement.* Revue suisse de sociologie, 3, pp. 471-493.

Petit, F., & Dubois, M. (1998). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Paris: Dunod.

Plane, J. M. (2003). *Management des organisations : théorie, concepts, cas*. Paris: Dunod.

Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1998). *Que nous enseigne le terrain de l'intervention ? Les principes d'une pratique sociale à visée préventive.* Revue française de pédagogie, 124 (Juillet-août-septembre), pp. 109-120.

Premkumar, G., & Bhattacherjee, A. (2006/07). *Explaining information technology usage: A test of competing models*. The International Journal of Management Science.

Quazzotti, S., & Pohl, L. (1998). *Les entreprises du Luxembourg face à la veille industrielle.* Cahiers socio-économiques du CEPS, 1, pp. 31-35.

Rabardel, P. (2002). *Ergonomie: concepts et méthodes*. Toulouse : Octarès Editions.

Ramangalahy, C., Julien, P. A., Raymond, L., & Jacob, R. (1996). *La veille technologique : une étude empirique des pratiques PME manufacturières.* Colloque AIREPME.

Revelli, C. (1998). *Intelligence stratégique sur Internet*. Paris: Dunod.

Richard, P., & Bedr, B. (1990). *Intervention ergonomique et approches sociologiques du fonctionnement des organisations* Congrès SELF, Montréal.

Ripon, A. (1996). *La construction psychosociale de l'intervention.* Journées de Bordeaux sur la pratique de l'Ergonomie. Mars 1996.

Robinson, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005). *Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance*. Journal of Business Research, 58, pp. 1623-1621.

Robinson, L., Marshall, G. W., & Stamps, M. B. (2005). *An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting.* Industrial Marketing Management, 34, pp. 407-415.

Roca, J. C., Chiu, C.-M., & Martinez, F. J. (2006). *Understanding e-learning continuance intention: an extension of the Technology Acceptance Model.* Human-Computer Studies, 64, pp. 683-689.

Rocher, G. (2001). *La mondialisation: un phénomène pluriel. In Mercure (Ed.), Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation.* Bruxelles. De Boeck Université : Ouvertures sociologique.

Rouach, D. (1999). *La veille technologique et l'intelligence économique*). Paris: PUF. Que sais-je N° 3086.

Rouchy, J. C. (1987). *Problématique de l'intervention.* Connexions, 49(1), pp. 29-42.

Saadé, R., & Bahli, B. (2005). *The impact of cognitive absorption on perceived usefulness and perceived ease of use in on-line learning: an extension of the technology acceptance model.* Information & Management, 42, pp. 317-327.

Sainsaulieu, R. (2001). *Les entreprises et la mondialisation. In Mercure (Ed.), Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation.* Bruxelles. De Boeck Université : Ouvertures sociologique.

Salles, M., & Alquier, A. M. (1997). *Comment concevoir un produit de veille stratégique ?* Congrès international Franco-Quebecois de génie industriel.

Salles, M., & Alquier, A. M. (1997). *Réflexions méthodologiques pour la conception méthodologique de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise en tant que systèmes d'aide à la décision stratégique.* Congrès international Franco-Quebecois de génie industriel.

Sauner-Leroy, J. B. (1999). *Incertitude environnementale, aversion au risque du dirigeant et investissement.* Revue internationale PME, 12 (3).

Sauviat, C. (2002). *L'entreprise et la nouvelle économie*: Ellipses Editions Marketing.

Schultz, R. L., & Slevin, D. P. (1983). *The implementation profile*. Interfaces, 13 (1), pp. 87-92.

Selim, H. M. (2005). *Critical success factors for e-learning acceptance: confirmatory factors models*. Computers & Education.

Sharafi, P., Hedman, L., & Montgomery, H. (2006). *Using information technology:engagement modes, flow experience, and personality orientations.* Computers in Human Behavior, 22, pp. 899-916.

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.* 7ème 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 en 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 ***coté 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 râle 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 307ème 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 Kentuchy Fried Chicken !

IR : D'accord, hum.

- Il a lancé ça comme ça. Et la 3ème, 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'aurai déjà abandonné depuis longtemps, car on a eu de gros problèmes au départ quand on a crée 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 boite, 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-tursday », 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 vison 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 manageur, 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 Porche, 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 même 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 à 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 prés, 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 19ème 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 3ème 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 prés, 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 boite et la boite 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 boites 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 fallut 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...

IR : Mmm, oui, oui, tout à fait !

- C'est pas un mec charismatique et tout, c'est un mec qui a une idée dans la tête, qui n'a pas cette idée autre part que dans sa tête.

IR : Mmm.

- Donc finalement, euh, le succès il dépend pas non plus de ta carrure, de ton gabarit ou quoi, il dépend de ce que t'as dans la tête et ***comment tu traduis cela en quelque chose que les gens comprennent****.*

IR : Et, quelles sont ces informations qui te permettent exactement de passer de ta vision, à des choses véritablement concrètes ? Quelles sont les informations qui…

- Expliquent ta question plus précisément...

IR : En gros, moi ce qui m'intéresse de comprendre, de savoir... c'est, qu'est-ce qui fait que tu vas sélectionner telle ou telle information pour décider que c'est comme ça que tu vas mener ton entreprise ou qu'est-ce qui fait que dans ton environnement…

- Est-ce que ta question est bien claire, est-ce que la manière dont tu l'as formulée elle est bien claire pour toi ?

IR : Certainement pour moi, mais je vais m'y reprendre si tu ne vois pas…

- Je vais la dire pour voir si j'ai bien compris.

IR : Oui, je t'en prie !

- Tu m'as posé la question : comment, si j'ai bien compris, tu veux savoir… parce que je vais la formuler autrement… si tu veux savoir comment je décide si une information que j'ai est une information valable pour une décision ou tu veux savoir comment je collecte mon information ?

IR : Les deux... la première !

- D'accord.

IR : On va dire la deuxième et après la première !

- En fait…

IR : Euh, dans le processus de traitement de l'information.

- Je peux te parler en concept ou je peux te parler en exemple aussi.

IR : Va pour le concept et si…

- D'accord !

IR : Je ne comprenais pas, tu me parleras…

- Voilà, bon...

IR : En exemples.

- Il faut de ***l'information, ça c'est clair****, il faut que la personne qui dirige l'entreprise sache où aller ?* ***Pour savoir où aller, il doit connaître pas mal de chos****e. Le marché où il est, il doit connaître les* ***besoins du marché, il doit être à l'affût… il doit veiller sur le marché, et là c'est très intéressant de pouvoir bosser avec les gens du CVT par exemple****.*

IR : Hum, hum.

- Et il me disait l'autre jour, avant de commencer à réfléchir sur l'idée, j'ai demandé s'il pouvait me faire un truc, y me dit d'accord. Et puis, il m'a livré hier un petit rapport ou moi je vois que mon idée ben que… pas mal, parce qu'elle n'existe pas comme je la veux. Maintenant, après je peux creuser l'information. Maintenant que j'ai cette information, je vais utiliser différentes techniques… ça va du, ***de la rechercher par Internet, jusqu'au télémarketing, jusqu'à la télé-enquête. Que tu prends le téléphone et t'appelles 25 personnes ou tant de personnes où tu***

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 complètements différents. Tu regardes l'environnement et puis tu décides… en fait je suis en train te 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, attendez : ***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'ailles* ***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 ensembles, 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 arrangent 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 coté les « vautours ». De l'autre coté des gens intègres, et de l'autre coté des gens qui changent leur veste.

IR : Des opportunistes !

*- Voila, il faut être opportuniste mais de manière positif et ouvert. Disons l'information, il f**aut 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, envoies 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 parl*e… 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 sur que… ce choix là sera le mieux ? Parce que c'est un peu ça qui véritablement nous intéresser 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 dès 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 pourvoir 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 droit, 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 forcement 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 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 307ème 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 1009ème restaurant on lui a dit « non » et le 1010ème 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. Cherche 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'entreprenariat, le responsable a toujours une « vison, 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 aguerri 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 ENTRETIEN 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 [commenicher…].

IR : C'est-à-dire ?

- Là vous me demander en fait un peu comment vous pouvez définir ou développe 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 évidement, 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 évidement, 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 struch », 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 forcement 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 oriented » 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 évidement 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 boites, 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 boites. Moi je travaille dans une grosse boite 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 boites 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 boite, en tout ça dans mon ancienne boite 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 boite.

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 boite, 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 directorat 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 prés 5-6 boites 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 vivrent 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 ?

*- Y a, 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 admit 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 années sur une autres (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 associe 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 voila !

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 portent 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.

IR : Alors, comment se passe en terme, euh, de choix stratégiques, de décisions quand vous êtes amené à faire évoluer vos machines ?

- Bon on prend la décision à deux.

IR : Ouais

- A savoir que ben comme on est une S.A., nous avons 3 Administrateurs, mais nous prenons la décision à deux. Voila. Tout dépend du besoin du client.

IR : Ce qui m'intéresse là c'est vraiment comment vous faites pour prendre cette décision d'investir dans les nouvelles machines de...

- Ben c'est simple !

IR : Quels sont les éléments que vous prenez en compte ?

- On regarde déjà combien ça va nous coûter, vis-à-vis du client, qu'est-ce qui nous a demandé, on cible plus ou moins la machine par rapport à ses besoins, et voir combien ça va nous ramener.

IR : Ok, en fait c'est une addition, soustraction ?

- Voilà, et besoin aussi, un besoin pour l'avenir parce que si un client vient et veut un P3, euh je me dis bon s'il veut un P3, il veut un P3 ok, mais pourquoi je l'aiguillerai pas sur un P4. Pour lui à l'année ça peut être lui faire une marge de 10 à 20 euros supplémentaires. Bien sûr pour moi ça fait une grosse marge, mais le P4 il est encore valable dans un an voire deux ans.

IR : Vous pouvez encore l'exploiter.

- Voilà, je parle d'un portable. Là je pars sur un portable. Je peux l'exploiter sur 2, 3 ans, avec l'achat qui remontre à 2, 3 ans.

IR : D'accord

- Un P3, ben un P3 il va me revenir, si j'arrive à le refaire partir le P3 c'est bien, sinon, ben je le vends en seconde main.

IR : D'accord

- On regarde ça aussi...

IR : Hum, hum. Alors dans le processus client-fournisseur, ça se passe comment en quelques mots.

- Ben le client… euh, me téléphone, bon ben il veut ça, il veut ça, il veut ça comme machine, pour faire ci pour faire ça, bon de là, on va voir les capacités, les capacités qu'il veut niveau machine et puis voila, tout le prix. Et c'est là qu'on va lui dire que sur un P3 qu'il peut partir, pas de problème, et si il y a des programmes gourmands, ou bien un programmateur, un programmateur higt tech qui va demander 110 % de la machine je peux pas. Si je peux lui fournir P3, mais à un moment le P3 va être saturé.

IR : Vous lui conseillez directement un P4. Donc vous tenez compte des besoins, de ce que vous avez en stock et puis…

- Voila, oui, ce qu'on a en stock oui, s'il est en stock il est en stock, s'il n'est pas en stock, bon je le commande.

IR : D'accord, hum, hum

- Je le commande et puis, et puis là on rentre de nouveau dans ce petit cercle là, on se concerte et on regarde combien la machine nous revient et tout et tout.

IR : D'accord. Et le marché du higt tech, c'est un marché qui est très difficile… Parce que constamment en évolution parce que… l'appareil ou les outils sont désuets de manière très rapide dans le temps ?

- C'est pas... c'est pas très difficile à gérer ça, le fait que l'informatique euh, demande ***un suivi continu pour savoir, connaître les tarifs, pour savoir quelles sont les promos ?*** *Oui, oui… ça je dirais que c'est beaucoup… euh, pour les personnes qui font de la vente. Ben nous, on fait de la vente… euh comme je vous l'ai dit en seconde main, des machines qui nous reviennent, elles passent en occasion, mais moi ça c'est sûr je regarde, bon je travaille avec des machines, genre, Siemens, ou bien Compact, parce que jusqu'à présent, je touche du bois, pas eu de problème, pas été emmerdé… donc, je garantie ces machines là mais c'est sûr je regarde vis-à-vis du prix, mais lorsqu'il y a des promos… c'est pas parce qu'il y a une super* ***promo que je vais commander une machine*** *si j'ai pas besoin. Pour moi, c'est une machine qui va rester là… là j'ai 3 machines, elles vont partir, je crois en fin de semaine… non la semaine prochaine, mercredi prochain… bon, j'ai pas envie que la machine reste là, elle me coûte de l'argent et prend de la poussière.*

IR : D'accord. Et ça perd de la valeur !

- Et on peut dire ça. En location, perte de valeur… non c'est pour l'achat.

IR : D'accord. Ok, donc en fait, vous avez vraiment, euh ce souci de toujours jongler entre ce que vous avez, ce qu'il faut pas… ce qu'il faut pas que vous ayez parce que… car c'est en dépôt chez le client.

- Voila…

IR : Pour vraiment avoir une marge confortable, c'est ça un peu le raisonnement que vous avez ? Et vous planifiez tout ça ? Vous y pensez ou vous mettez… prévoyez à l'avance que…

- On y pense, mais on peut pas planifier… parce que, voilà, demain, j'ai euh… aujourd'hui j'ai un client qui m'appelle et veut, un exemple, 4 machines…

IR : Ouais

- 4 machines pour la semaine prochaine, bon, je regarde sur l'étagère, j'en ai 3, donc, il m'en faut une 4ème, il faut que je trouve la 4ème. Sur le bureau là j'en ai une, là, j'en ai une. Ce que je fais bon, euh, je la garde car c'est un serveur, je sacrifie la machine qui a sur mon bureau pour la faire partir chez le client. ***Je peux pas planifier*** *qui … va venir, quel client qui va venir. Et qu'est-ce qu'il pourra me demander. Si jamais les clients viennent… parce que là, j'ai un gros client donc, euh, le mois dernier, euh la semaine dernière, pour le mois d'août, il me disait… il disait, qu'il voulait 15 machines pour un mois, d'ici le mois d'août, je peux planifier, entre mes entrées et mes sorties. Lorsque bon j'ai le client, donc que j'ai des clients qui me louent à la semaine, qui me louent au mois (6 mois, 9 mois)… par rapport à tout cela, je peux planifier… là je peux planifier lorsqu'on me laisse une bonne marge, une bonne marge. Je sais quand mes PC vont revenir, et quand certains peuvent repartir… par rapport à ça, je sais que… admet-on, je dois donc livrer mes 12 machines pour le 15 août et que pour le 11 août… je dois récupérer 5 machines d'un coté, ça m'en fait déjà 5, je n'ai plus grand chose à acheter.*

IR : Ok. Oui, oui. Tout dépend de l'urgence de la… de la commande…

- Voilà.

IR : Quand vous avez du temps, vous essayiez de voir ce que vous avez… en stock, ce qui va rentrer et puis là vous savez exactement ce qu'il faut que vous fassiez soit pour acheter, soit trouver d'autres machines. Par contre, quand c'est… euh, urgent ou extrêmement urgent, là…

- Ben quand c'est urgent, là on se pose et on regarde combien ça vous revient et puis on achète.

IR : D'accord

- On commande, on achète, je l'ai dans la semaine et puis le client est livré.

IR : Le type de client, il loue au mois, 6 mois, 1 an ?

- Ben, écouter, y en a qui loue pour un jour, une semaine, 6 mois, un an… euh...

IR : D'accord

- Même à la demi journée. Euh, de tout !

IR : D'accord

- Mais bon, ce qui se loue beaucoup là, c'est, c'est les portables… je vais dire à la journée, 2/3 jours, à la semaine. Des PC aussi lorsqu'ils font des…

IR : Séminaires, colloques ?

- Oui voila, oui, soit des séminaires…

IR : Des colloques ?

- Oui ou bien, ou colloque… comme s'appelle encore… formation, formation Excel, Word. Ça dure 3 jours, 3 jours et puis bon c'est tout. Et puis si non, c'est vrai, on en a beaucoup qui partent en long terme.

IR : Pour vous euh…c'est plus facile j'imagine de gérer ça sur le long terme. Parce que vous savez qu'ils sont bloqués pour telle période ?

- Telle période voilà.

IR : d'accord… c'est facile comme, comme poste ce siège de la Direction ?

- Pour moi je l'ai pas vu.

IR : Non ?

- Pour le moment non. Je dis toujours à tous ce qui me connaisse quand j'étais à l'usine, je mettais ma carte…

IR : Oui, oui

- Je commençais à 8h00, je sais que je finissais 8 heures après, c'était comme ça. Là j'arrive le matin, je ne sais pas ce qui m'attend le matin, je ne sais pas à quelle heure je rentre le soir, si à midi je peux manger, si je peux pas manger… des choses comme ça… difficile aussi dans… comment dire, on est pas préparé à des postes comme ça. Moi je vous dis l'école, j'ai pas fait de grande école, quelqu'un qui sort de grande école… qui est un peu dans l'administration, quand on a de grosses décisions à prendre… râler avec… bon râler j'aime pas trop râler, mais… j'ai appris à râler, à râler avec de gros fournisseurs, avec de gros fournisseurs !

IR : D'accord

- Et puis bon, j'ai appris à mettre de beaucoup d'eau dans mon vin.

IR : Oui, oui. C'est évident que c'est indispensable, parce que… autrement euh…

- C'est pas la peine !

IR : Autrement, on devient fou peut être ou en tout cas, il y a des risques que l'on devienne malade.

- Ouais.

IR : Je parle de sa santé.

- Ah oui, oui. C'est sur maintenant on stress… parce que si, parce que ça. Bon euh, tout le monde stress, euh, je veux dire… je sais que bon…y a tout à sortir en fin du mois. Le loyer du mois, ça c'est aussi le stress…

IR : Hum, hum, tout ce qui est charge, c'est ça ? Charges fixes ? Et vous êtes vraiment dans un domaine un peu incertain parce que, effectivement, vous ne savez pas quand vous arrivez le matin…

- Voila, mais bon… vis-à-vis de mes longs termes en plus on a fait donc, un paiement par mois, mensuel, ce qui est bien pour le client. Euh, on sait que bon on a loué 10 PC, 11 PC à l'année, on sait que … on a tant et tant par mois. On a déjà cet acquis après, il faut essayer de chercher le reste… c'est tout.

IR : Et vous les démarchez comment vos clients ?

- Euh, bon on a démarché… donc, par email, simple par courrier.

IR : Ouais

- Puis par euh, oui par mailing, e-mail. Et puis voilà. Sinon, ce qui se fait beaucoup sur le Luxembourg, c'est le bouche à oreille. La pub c'est pas comme en France. En France, vous matraquez de publicité, les gens vont venir tout et tout. Ici, c'est le bouche à oreille qui fonctionne bien. Je dirais pour nous c'est par rapport au service.

IR : Oui, un certain sérieux ?

- Oui voila...

IR : Qualité de services ?

- Et puis y a pas que jeter l'ordinateur sur le bureau, le mettre en route… ça marche ? Non, on fait le tour de l'ordinateur avec la personne… j'ai vu l'année dernière, elle était encore à la machine à écrire, aujourd'hui j'arrive avec l'ordinateur, ils sont là, ils font de gros yeux.

IR : Oui, oui

- Bon, il faut quand même un peu, je veux dire les aiguiller. Voilà.

IR : Tout à fait

- Et puis ça, que je perde une heure avec ce client ou une heure, je suis en voiture, que je viens ici pour me faire chier ou pas, c'est pas la peine. J'ai gagné une heure et c'est une heure là va être répercutée, donc…

IR : Euh, vous… vous fidélisez votre clientèle

- Oui voilà. Tout à fait !

IR : Hum .Ok, Je ne vois pas d'autres questions. On peut arrêter là si vous voulez.

IR : Merci

L'activité de l'entreprise repose principalement sur la location et la maintenance de matériels informatiques pour les particuliers et les professionnels.

Il est à l'origine de processus de création avec un ami très proche. Ils sont partis de « zéro ». Il se définit comme autodidacte car il n'a pas fait de « grandes études ou grandes écoles ». Ce n'était pas forcement une vocation pour lui mais avait envie d'investir dans une « affaire ». Il évoque que l'« autorité et l'ordre sont des principes avec lesquels il avait de plus en plus de mal ». Il a bien mesuré l'importance des conséquences de sa décision car ils (son associé et lui-même) mettent « tout en commun et hypothèquent leurs biens ». Le changement est notable car sa nouvelle activité et ses nouvelles responsabilités « imposent des journées de travail plus longues, de nouveaux apprentissages, de nouvelles manières de travailler, une nouvelle façon de voir son environnement de travail (pression du client, chiffre d'affaires à réaliser en début de chaque mois, etc.).

Il loue à « moyen terme, long terme et court terme du matériel informatique ». Il se déplace chez le client pour « la mise en place et la mise en route du matériel ». Il apporte aussi « un conseil » pour le choix et les caractéristiques techniques du matériel. La « proximité avec le client est l'une des stratégies développées pour faire face à la concurrence sur ce segment ».

Ils sont deux pour l'instant. Ils peuvent faire « l'ensemble des tâches de leurs activités (de la prise de commande jusqu'à la livraison et à la maintenance) ». Cependant, son associé est plutôt « orienté administration et lui technique ».

Le « marché de l'informatique ne semble pas poser de problème dans sa gestion ». Pour eux, la vitesse d'« évolution du matériel n'est pas une difficulté supplémentaire car les matériels après location sont revendus avec une garantie ». Le matériel est exploité 2 à 3 ans environ. De plus, la décision d'« investir dans du matériel suit la règle de ne le faire que si un marché s'ouvre (une commande de la part d'un client) ». Les prix location varient en fonction de la durée de location. Il incite les clients à « opter sur du moyen voire du long terme ». La décision de faire évoluer leur parc informatique « se prend à deux ». Le critère important pour passer une commande d'achat est l'indisponibilité du matériel dans leur stock et la durée de location. Le « rapport entre ce que ça coûte et ce que ça rapportera est systématique établi » lorsque une commande de matériel doit être lancée.

Ils travaillent avec quelques grandes marques de fabricants d'ordinateur. Ils « n'investissent jamais dans des ordinateurs parce que les prix ont baissé ». Ils évitent d'avoir un « stock » important d'ordinateur.

Au sujet de la fonction de directeur d'entreprise, il évoque que l'entreprise est trop jeune. Il faut beaucoup d'« investissement personnel pour que ça marche ». Ils ne doivent pas compter « tout les temps et l'énergie dépensée pour la faire évoluer ».

La « gestion de l'incertitude est à l'origine des inquiétudes des responsables ». Ils tendent à développer leur activité par deux types d'information : celle qui est spécialisée et qui va vers les clients potentiels (mailing, fax promotionnels) ou celle plus générale que le client peut aller chercher (site Internet, annonces professionnelles). Ils démarchent aussi par e-mail, par téléphone et par courrier. En outre, il précisent qu'au Luxembourg, c'est plutôt le « bouche à oreille » qui marche le mieux.

ETUDE 2

SUPPORTS DE L'ENQUETE

GRILLE SEMI-DIRECTIVE
SUR LES PRATIQUES INFORMATIONNELLES

L'INFORMATION

- Que représente pour vous l'information ?
- Comment pouvez-vous la qualifier dans le cadre de votre activité professionnelle ?
- D'une manière générale, quelle procédure utilisez-vous pour vous informer dans le cadre de vos activités professionnelles ?
- Existe-t-il une information que vous ne trouvez pas et qui vous serait très utile ?
- Comment prenez-vous une décision ?

LA VEILLE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

- Quelle procédure mettez-vous en œuvre pour rechercher l'information scientifique ?
- Quelle procédure mettez-vous en œuvre pour rechercher l'information technologique ?
- Existe-t-il d'autres technologies qui peuvent remplir les mêmes fonctions que la votre ?
- Dans quel sens évolue votre technologie, votre marché ?
- Quelles sont les avancées scientifiques dans votre domaine ?

LA VEILLE CONCURRENTIELLE

- Comment recherchez-vous l'information sur vos concurrents ?
- Combien en avez-vous ?
- Où sont localisés vos concurrents ?
- Connaissez-vous d'autres fournisseurs, d'autres constructeurs ?
- Quelles différences avec vos concurrents ?
- Quels sont les débouchés de votre technologie, de votre service ?

VEILLE REGLEMENTAIRE

- Selon votre secteur d'activité, a quelle réglementation vous referez-vous
- La réglementation évolue-t-elle rapidement ?
- Comment procédez-vous pour rester informer ?
- Devez-vous respecter des normes (technologique, alimentaire, législatif) ?
- A quelle fréquence faites-vous la mise à jour de vos informations réglementaires ?

INFORMATION SUR SON ENTREPRISE

- Comment contrôlez-vous l'information sur votre entreprise ?
- Comment diffusez-vous l'information sur votre entreprise en intérieur et en extérieur ?
- Comment protégez-vous les informations importantes ?
- Y a t il déjà eu des fuites ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par rapport à l'information ?

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF - ETUDE 2

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 ?**

ETUDE 2 - SYNTHESE ENTRETIEN N°1 :

DESCRIPTIF DE L'ENTREPRISE
Elle a été créée en 1981. Elle propose des prestations de service dans tous les domaines de la construction. Les activités sont : démolition, déblayage, activités de nettoyage (ils interviennent soit en début, soit en fin de chantier). Ils font aussi de la location de toilettes, containers de chantier, bennes, bâtiments modulaires avec divers degrés de confort, montage de clôtures, entretiens d'espaces verts, salage des routes en hiver, nettoyage d'abris bus, nettoyage de garages et sociétés (sites industriels). Ils leur arrivent de sous-traiter une partie de leur activité.

CATEGORIE INFORMATION : INTERETS POUR L'INFORMATION / STRATEGIE ATTRIBUEE A L'INFORMATION
L'information est importante car on est dans une société de la concurrence. Surtout pour contacter et être contacté rapidement. Tous les postes clés ont un mail et un PC (la technique, l'achat). Ils ont conscience (la Direction) de la nécessite de rechercher l'information. Par contre, ils ne savent pas ce qu'est la veille / IE. Vivre avec son temps, donner les capacités d'être contacté rapidement, à tout moment. Utiliser tous les outils pour se faire connaître. Internet est utilisé pour capter de l'information sur autrui et qui est intégrée à la stratégie.

CATEGORIE ORGANISATION DES PRATIQUES : QUI EST EN CHARGE / DE L'INFORMATION / ORGANISATION FORMELLE / RECOURS A L'INFORMATIQUE / TEMPS PREVUS / FREQUENCE
L'information collectée se fait de manière officieuse et par contact direct (contact humain). Les principales informations importantes arrivent par les fédérations. L'autre source c'est les foires (Metz, Colmar) où il est recherché des partenaires, des innovations technologiques. C'est ce type de foire qui est recherchée. Ils ont besoin d'aller chercher de nouveaux produits, services car ils peuvent être facilement imitables. Toujours des réunions pour les échanges d'information et où à lieu les contacts entre membres de l'entreprise (ils discutent de l'information collectée pour savoir s'il faut aller plus loin). Après la participation à une foire, colloque, l'information remonte par les commerciaux, les responsables. Ils en discutent et l'information redescend au reste du personnel.

CATEGORIE COLLECTE : OU EST TROUVEE L'INFORMATION / COMMENT / QUEL SUPPORT / EN INTERNE OU EXTERNE

Ce sont les cadres qui sont chargés de surveiller l'information, les commerciaux de collecter (capteur d'info et de tendance). C'est sur la base de tendance qu'il décide de bouger. La restitution se fait de manière orale et sous forme de compte-rendu.

Pas de formalisation de l'information avant la réunion. Tout le monde peut contacter tout le monde.

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

Les réunions ont lieu hebdomadairement, sont le lieu d'un transfert d'information, d'échange. Le traitement spécifique se fait en nombre restreint après. Les dispositifs de veille sont des outils comme les tableaux de bord, courbes, indicateurs économiques, facteurs de Porter.

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

L'information circule par e-mail, pas d'Intranet car petite structure. L'échange se fait par le contact direct, même si on perd du temps (20%), par courrier, par fax.

Les sources sont : Internet / foires / fédération / revues techniques par secteur de l'entreprise, centre de documentations techniques.
L'information récente est reçue par newsletters, notes fournisseurs (chacun pour son domaine). Il travaille aussi avec des banques de données pour les salariés de l'entreprise pour repérer les compétences (ressources en interne).

Le site Internet (pas le temps, l'informaticien de la société s'occupe d'autres choses) est important pour la visibilité de l'entreprise et pour qu'être contactée). Ils ont un centre de documentations techniques.

Sauvegarde : numérique / Papier / Réseau protégé.

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

Par rapport à la gestion de l'information. Le tri est perte de temps. Difficulté pour savoir qu'elle est la bonne et la mauvaise information.

L'orientation de l'information vers la bonne personne pose des petits soucis car elle peut se perdre (ex gamme de nouveaux produits).

ETUDE 2 - SYNTHESE ENTRETIEN N°2 :

DESCRIPTIF DE L'ENTREPRISE
Entreprise familiale à l'origine, qui a été rachetée par un groupe américain. Cette entreprise fabrique et pose les fermetures pour les portes, les fenêtres et les garages. Elle achète (questionne, s'informe lors des foires et salon, visite de commerciaux) et fabrique (suit la tendance du marché : elle assemble les différentes pièces qui composent une fenêtre et son système de fermeture). Elle a 43 salaries, dont 3 responsables-dirigeants et 10 employés-cadres et administratifs.

CATEGORIE INFORMATION : INTERETS POUR L'INFORMATION / STRATEGIE ATTRIBUEE A L'INFORMATION
L'intérêt de l'information porte essentiellement sur les autorisations de construire, sur les projets BTP. A partir de cette information, il oriente les opérations commerciales. L'intérêt pour l'information technique, technologique est en rapport avec les innovations, les nouvelles tendances. Cette information provient exclusivement des fabricants, des fournisseurs qui font la « pluie et le beau temps ». L'information économique, fournies par la Chambre des Artisans, est regardée sans pour autant lui accordée une importance certaine.

CATEGORIE ORGANISATION DES PRATIQUES : QUI EST EN CHARGE / DE L'INFORMATION / ORGANISATION FORMELLE / RECOURS A L'INFORMATIQUE / TEMPS PREVUS / FREQUENCE
Aucune personne attitrée n'est en charge de l'information dans cette entreprise. Il n'y a pas d'organisation formelle de la gestion de l'information. La circulation de l'information se fait par le contact direct et de manière informelle. Il utilise, en attendant un site Intranet, le mail externe pour faire circuler certaine information. Il n'y a pas de planning qui organise la collecte, sa fréquence.

CATEGORIE COLLECTE : OU EST TROUVEE L'INFORMATION / COMMENT / QUEL SUPPORT / EN INTERNE OU EXTERNE
L'information n'est pas collectée sur Internet car elle n'y figure que plusieurs temps après. Très rare sont les fois où l'information est recherchée sur Internet. L'information est principalement recherchée en interne. La collecte se fait en fonction des besoins spécifiques de chacun. Les commerciaux ont tous un ordinateur portable et c'est dans celui-ci qui l'information individuelle est centralisée.

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

QUELQUES ASPECTS DE L'OUTIL AUDIT DES PRATIQUES INFORMATIONNELLES

I- Comment recherchez-vous l'information dans un support électronique ?

N°	Question	Réponse	Niveau[1] de pratique
	Comment explorez-vous un CD Rom ?	En utilisant l'index ? En utilisant la fonction mots clés ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
	Comment explorez-vous un document en ligne ?	Vous recherchez une information précise ? Vous lisez de manière linéaire le document ? Vous lisez de manière non linéaire le document ? Vous lisez que les nouvelles informations sur le site ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

II- Comment recherchez-vous l'information formelle dans votre entreprise ?

N°	Question	Réponse	Niveau[2] de pratique
	Où trouvez-vous l'information ?	Au service qualité/méthode ? Dans les documents stratégies ? Dans les documents marketing ? Dans le journal interne ? Dans la note de service ? Dans une note technique ?	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
	Où consultez-vous l'information ?	Directement auprès du dirigeant ? Dans la zone d'affichage ? Dans l'entrée ? Au secrétariat ?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

III- Comment recherchez-vous l'information formelle à l'extérieur de votre entreprise ?

N°	Question	Réponse	Niveau[3] de pratique
	Où allez-vous chercher l'information ?	A un organisme fournisseur ? A une école, université, centre de recherche ? Partenaires ? Administration ? Foire et salon ? Fournisseurs ? Concurrents ?	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

IV- Comment recherchez vous l'information informelle ?

N°	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°	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 procèdes ? 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°	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 SYSTEME DE SUGGESTIONS

Remarques

- Ce questionnaire cherche à connaître votre avis sur l'amélioration des conditions de travail et sur le système de suggestions.
- Le traitement sera anonyme.
- Veuillez prendre connaissance des différentes questions et entourer la réponse qui correspond le plus à votre sentiment.

Merci par avance pour votre participation.

Nom …… Prénom …… Age ……

Type d'emploi occupé ……

QUESTION N° 1

Selon vous, l'amélioration des conditions de travail est quelque chose d'important ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

QUESTION N° 2

Seriez-vous d'accord pour dire que l'amélioration des conditions de travail doit être une priorité dans votre entreprise ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

QUESTION N° 3

Selon vous, les salariés sont-ils les mieux placés pour faire des suggestions afin d'améliorer leurs conditions de travail ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

QUESTION N°4

Etes-vous d'accord pour participer à l'amélioration de vos conditions de travail en faisant des suggestions ?

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

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 f… système actuel.
- Les conclusions de cette recherche vous seront co… très prochainement.
- **Je récupérerai personnellement les questionnai… 30 novembre à 14h00**

INTERVENTION 1- QUESTIONNAIRE 2 (A DOMICILE)

Merci pour votre contrib… …cte recherche

Nom / Prénom …… …… Age ……
Emploi occupé…… ……

1) **Pourriez… …er les raisons pour lesquelles vous trouvez que l'am… …s conditions de travail est quelque chose d'important en g…**

……
……
……
……
……
……

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 ?**

……
……
……
……
……
……

…/…

4) Pourriez-vous indiquer les raisons pour lesquelles vous trouvez que le système de suggestion est quelque chose d'important, tout particulièrement dans votre entreprise ?

……
……
……
……
……
……

5) Comment faire pour que le système de suggestions soit plus utilisé par vos collègues et par vous-même ?

……
……
……
……
……
……

REMARQUES LIBRES

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

INTERVENTION 2

QUESTIONNAIRE MESURE DE SATISFACTION

Site Dijon	QUESTIONNAIRE VALEO SUR LE CAHIER DE SAISIE PPM	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 ?	
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 ?	
3A) Pas approprié | Peu approprié | Moyennement approprié | Assez approprié | approprié	
4) Les catégories du cahier de saisie PPM sont-elles claires et bien définies ?	
4A) Pas claires | Peu claires | Moyennement claires | Assez claires | claires	

Tournez la page SVP

5) Quel est votre degré de satisfaction actuel vis-à-vis du cahier de saisie PPM ?

5A)

Pas satisfaite	Peu satisfaite	Moyennement satisfaite	Assez satisfaite	satisfaite

5B) Sur quel aspect êtes-vous satisfaite ou non ?

……
……
……
……

6) Que pensez-vous du nombre de pages du cahier de saisie PPM ?

6A)

Faiblement important	Moyennement important	Trop important

7) Où situez-vous votre temps de saisie PPM actuel ?

7A)

Bas	Moyen	Elevé

Commentaires ou remarques libres

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……