

## **APPLICATION DE LA VEILLE ANTICIPATIVE STRATEGIQUE POUR LE SUIVI DE L'ENVIRONNEMENT ET LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES ACTIONABLES**

*THE USE OF ANTICIPATIVE AND STRATEGIC INTELLIGENCE FOR  
SCANNING THE ENVIRONMENT AND TO PRODUCE ACTIONABLE  
KNOWLEDGE*

**Raquel Janissek-Muniz**

Escola de Administração - UFRGS

**Fábio Dídimo Becker**

Universidade de Caxias do Sul

**Humbert Lesca**

Université Pierre Mendès France (UPMF) Grenoble France

**Henrique Freitas**

Escola de Administração - UFRGS

---

### **ABSTRACT**

This article describes a demonstration of the L.E.*SCanning*<sup>®</sup> methodology in a study case conducted in Brazilian company, having with subject base the assessment of the shares available in the market aiming to interpret future scenarios and to produce actionable results. The method is based in qualitative research exploratory, using informations collected. The informations were organized by actor and subject, and, then, prepared by affinity, using the Puzzle Method. This work, taking in environment related to factors and important agents to evolution value of shares, shows that, applying the method and its concepts about weak signals in shares market is possible develop anticipative ideas.

---

Recebido em/*Manuscript first received*: 03/06/2010 Aprovado em/*Manuscript accepted*: 11/02/2011

Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Raquel Janissek-Muniz, Professeur Adjoint EA/UFRGS, Tél +55.51.9911.6559, Professeur à l'Ecole de Administration - UFRGS. Membre du Groupe de Recherche GIANTI-PPGA/EA/UFRGS. Escola de Administração/UFRGS, Rua Washington Luis, 855, Centro, Porto Alegre RS Brésil, 90010-460 E-mail : [rjmuniz@ea.ufrgs.br](mailto:rjmuniz@ea.ufrgs.br), <http://www.ieabrasil.com.br>.*

*Fábio Dídimo Becker, Analyste de Business chez Grendene, Tél +55.54.8122.0569, Expert en Gestão do Conhecimento & Inteligência Estratégica – UCS: Universidade de Caxias do Sul - Caxias do Sul RS Brésil. E-mail : [fbecker@grendene.com.br](mailto:fbecker@grendene.com.br)*

*Humbert Lesca, Professeur Emérite, Directeur de Recherche au CERAG UMR-5820-CNRS, Université Pierre Mendès France (UPMF)Grenoble FranceDocteur d'Etat en Sciences de Gestion, Professeur Agrégé des Universités E-mail : [humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr), <http://www.veille-strategique.org>.*

*Henrique Freitas, Professeur Associé PPGA/EA/UFRGS, Chercheur CNPq, Porto Alegre RS Brésil. Professeur à l'Ecole de Administration – UFRGS. Coordinateur du Groupe de Recherche GIANTI - PPGA/EA/UFRGS. Chercheur IC CNPq. E-mail : [hfreitas@ea.ufrgs.br](mailto:hfreitas@ea.ufrgs.br), <http://gianti.ea.ufrgs.br>*

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by*: TECSI FEA USP – 2011

**Keywords:** Stock Market, Weak Signals, Grendene, Anticipative and Collective Strategic Intelligence, L.E.SCA<sup>®</sup> and Puzzle methods.

## RÉSUMÉ

Cet article propose un usage innovant de la méthode L.E.SCA<sup>®</sup> pour le suivi de l'environnement. Avec une étude de cas, conduite dans une entreprise brésilienne, ayant comme domaine d'application l'évaluation des actions disponibles sur le marché, nous avons cherché à interpréter de futurs scénarios. La méthodologie est basée sur la recherche qualitative exploratoire, en utilisant des informations collectées. Les informations ont été organisées par cible puis regroupées par affinité (Méthode Puzzle). Ce travail cherche à démontrer que, en appliquant la méthode sur le marché d'actions, il est possible de produire des connaissances actionnables, et de construire, voire anticiper, des représentations futures.

**Mots clefs :** Marché d'Actions, Signaux faibles, Grendene, Veille Anticipative, Méthodes L.E.SCA<sup>®</sup> et Puzzle.

Cet article a été fait avec le support de CAPES et CNPQ [Institutions de Recherche Brésiliennes].

## 1. INTRODUCTION

Grendene S/A est un des plus grands producteurs mondiaux de chaussures synthétiques et leader dans plusieurs segments sur le marché brésilien. La société est connue pour son excellence dans l'élaboration et le développement de chaussures thermo-plastiques injectées, fabriquées avec une technologie propre et exclusive. Avec cela, elle fabrique des chaussures innovantes et originales, permettant une production plus rapide, avec une plus grande précision, un emploi moins important de main d'œuvre et avec un coût inférieur à ceux des divers concurrents. En octobre/2004, Grendene a décidé d'ouvrir son capital afin d'augmenter davantage son capital pour faire de nouveaux investissements, et accroître encore la position de ses produits sur le marché.

Lorsqu'une société décide d'ouvrir son capital, plusieurs facteurs doivent être pris en compte, par exemple : les règles du marché d'actions, l'environnement extérieur, etc. Une ouverture de capital exige une haute capacité d'investissement, non seulement dans des valeurs monétaires, mais aussi des valeurs intellectuelles en cohérence avec la préoccupation de l'avenir.

Au début, les valeurs des actions de Grendene ont été évaluées sur une base considérée haute, mais ensuite elles ont décliné dans un processus de variation de valeurs genre "montagne russe", et depuis ceci les valeurs ne sont plus remontées (Figure-1).

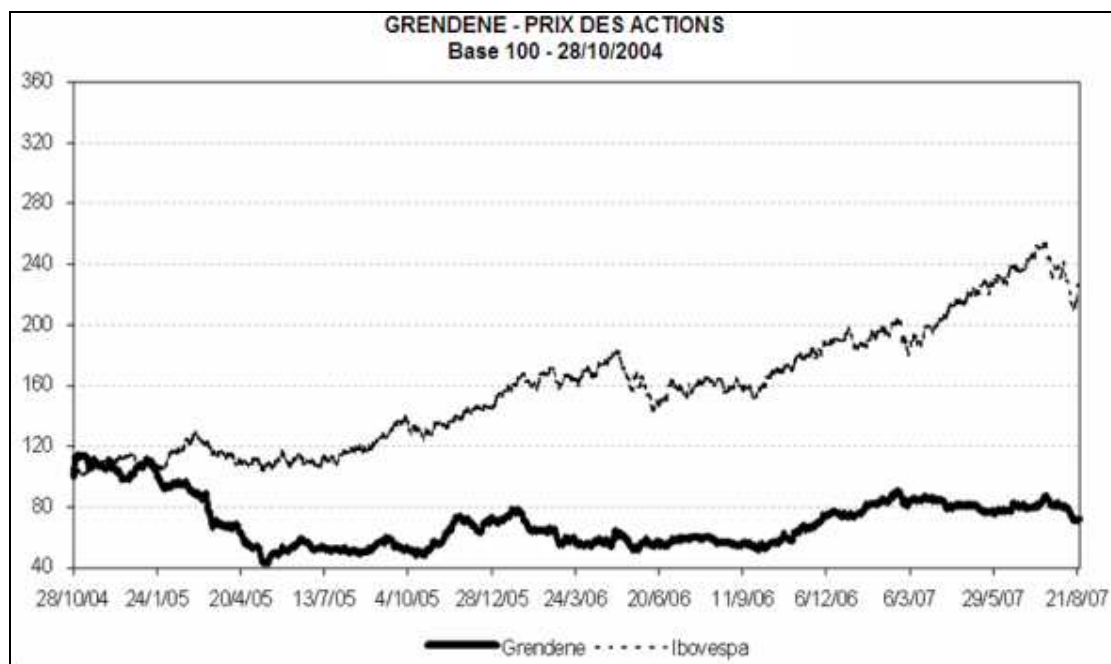


Figure-1: Graphique de la projection des actions

Dans ce contexte, la recherche expérimentale présentée ici vise proposer une approche alternative aux méthodes utilisées par les gestionnaires de portefeuilles d'actions et fondées sur l'extrapolation mathématique des observations passées. En effet, ces approches semblent ne plus correspondre aux contextes économiques actuels, ainsi des experts financiers l'ont écrit dans le journal Les-Echos (Conesa, 2008) : « *La volatilité des marchés fait exploser les modèles de trading des banques... Les modèles utilisés par les services de trading sont calibrés en fonction de l'évolution du marché sur des référents historiques. Ils n'intègrent pas les à-coups... Les modèles sont calés sur les volatilités telles quelles ont été connues dans le passé... La situation actuelle est totalement sortie des zones d'observation habituelle* ». L'expérimentation que nous présentons dans la présente communication est une tentative d'identifier des informations plutôt qualitatives qui, utilisées comme il va être présenté, justifie les scénarios d'oscillation des actions de la société Grendene. Nous avons utilisé la méthode L.E.SCA<sup>®</sup> (Lesca, 2003) avec l'objectif de proposer une expérimentation pour le contexte de marché d'actions (Lesca et Djouad, 2007), dans le but de faciliter le contrôle ultérieur des oscillations des valeurs dans le marché ouvert.

L'objectif de notre étude est de surveiller les acteurs de l'environnement extérieur concernés par l'identification des occasions et l'anticipation des problèmes ou des attentes, rendues possibles par l'interprétation d'informations pertinentes au contexte.

Nous avons cherché à évaluer comment la Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective (VASIC) peut être utile pour l'évaluation des informations concernant le Marché d'Actions. Dans le contexte étudié, nous avons essayé de concevoir des règles utiles d'identification anticipative des événements ou des actes qui pourraient faciliter ou limiter le succès des actions, et ce en appliquant les solutions fournies par

VASIC pour le marché de la bourse, dans l'espoir de faciliter le contrôle des oscillations des valeurs dans le marché ouvert.

Notre choix est dû notamment à l'actuelle popularisation du marché d'actions et l'incitation d'ouverture de capital pour les entreprises, et également pour essayer l'expérimentation de la méthode sur un sujet suffisamment ample et sans limites très bien définies.

Dans cet article, après avoir présenté quelques notions sur le marché de capital, nous présentons des concepts clés pour notre recherche. Après le cadre méthodologique, nous traitons l'expérimentation de la méthode L.E.SCA<sup>ning</sup><sup>®</sup>. Nous concluons l'article avec des aspects pratiques appliqués au contexte adopté, ainsi que quelques considérations plus théoriques.

## 2. LE MARCHÉ DE CAPITAL

Toute société qui prétend ouvrir son capital sous forme d'actions a besoin de s'adapter au marché. Le choix d'ouverture de marché est un choix complexe, bien que important car il transforme les actifs liquides en investissement de capital fixe ; il change le délai des opérations (à court terme, à long terme) ; il fournit de la liquidité des titres sur le marché ; il transforme les montants du capital et le risque ; il accélère le processus de transfert des ressources, au même temps que l'information est meilleure divulguée (Casagrande et Rossi, 2010).

Ouvrir le capital sous forme d'actions exige une adaptation à quelques règles imposées par le marché. Quelques aspects impliqués dans cette décision (Neto et al., 2000 ; Pilagallo et al., 2004) sont ensuite présentés.

Une société normalement ouvre son capital dans l'intention d'acquérir des ressources ou réorganiser son passif. La captation de ressources (Lucht et al, 2010) à travers le lancement de valeurs mobilières est une alternative aux financements bancaires, ouvrant pour la société un ample spectre d'investisseurs potentiels.

En ce qui concerne l'émission d'actions, celles-ci représentent une option devant les modalités de ressources qui impliquent des paiements d'intérêts, dont le comportement lié à la Politique Monétaire échappe au contrôle de la société. De plus, une augmentation de capital permet un accroissement du patrimoine liquide de la société émettrice, mais ce processus n'est pas exempt de coûts.

La décision d'ouverture du capital ne doit pas être, néanmoins, associée exclusivement à une nécessité immédiate d'acquisition de ressources. Lorsque l'horizon de planification organisationnelle indique un besoin futur, les directeurs ou les actionnaires peuvent préférer des placements secondaires, ou primaires de petit port, de manière à préparer la société et le marché à une opération ultérieure plus grande. Le marché est habituellement suffisamment réceptif à la souscription d'actions destinées à l'acquisition de ressources pour de nouveaux investissements, vu que ceci signale une expansion des activités de l'entreprise.

La décision d'ouverture, de la part de la société, nécessite des coûts pour répondre aux exigences légales (registres, assistance juridique, divulgation, intermédiation

financière, société ouverte (divulgarion d'informations, publications des résultats, audit externe...) (BOVESPA, 2005).

Disposer d'actions dans le marché et les maintenir à des niveaux raisonnables, exige une compréhension du marché et du contexte dans lequel la société est insérée. La conduite des stratégies organisationnelles, basée sur la connaissance de l'environnement (Baumard, 2002), peut signifier une position satisfaisante dans le marché d'actions partagées.

### **3. L'INFORMATION COMME MOYEN DE COMPRENDRE UN ENVIRONNEMENT**

La quête incessante de la perfection au plus bas coût et la rapidité avec laquelle s'insèrent les nouvelles technologies, font que, de plus en plus, il est nécessaire d'être bien informé sur l'environnement pertinent de l'entreprise. L'un des objectifs stratégiques de l'entreprise est de 'voir' les acteurs en présence puis de 'comprendre' et de 'réunir' les conditions nécessaires pour s'adapter à son environnement (Martinet, 1984). Selon Janissek-Muniz et al. (2007), nous devons être attentifs, écouter et «apprendre» le marché, anticiper ses attentes, adapter les produits et établir des procédures pour le suivi de cet environnement. Il est également nécessaire de communiquer, d'organiser et de capitaliser cette expérience.

Un problème fondamental est identifier les informations pertinentes pour aider à la prise de décision. À partir de ce critère, il faut savoir interpréter les informations à travers la détection des significations qui y sont contenues et comprendre ce qu'elles signifient, afin de se faire une idée claire d'une nouvelle situation ou confirmer une autre vision précédemment définie.

Selon Freitas et Janissek-Muniz (2006), à chaque information obtenue, il faut se questionner : Quel type d'information ? Quelles informations ? D'où et pour qui ? Obtenues quand/comment ? L'interprétation passe également par le classement de leurs particularités : Rétrospective ou Anticipative, Opérationnelle ou Stratégique, Formelle ou Informelle, Disponible ou Indisponible,...

Les informations anticipatives ne doivent cependant pas être confondues avec l'information "sans importance". Elles doivent permettre d'entrevoir un créneau potentiellement important, et de prendre des initiatives dans sa direction. Quelques unes de leurs caractéristiques (Lesca et Blanco, 2002) font qu'elles sont: fragmentées, disséminées, ambiguës, peu répétitives, sans utilité apparente,...

Cependant ces informations peuvent permettre une évaluation anticipée pour prendre une décision stratégique. Interpréter de telles informations est une démarche qui nécessite une méthode appropriée.

De nombreux auteurs ont proposé des modèles ou des méthodes pour se faire une représentation de l'environnement via l'obtention d'informations, en utilisant des appellations diverses :

- Strategic information scanning system (Aaker, 1983).
- Strategic Scanning Process (Aguilar, 1967).

- Strategic environmental scanning (Stoffels, 1982).
- Competitive Intelligence (Jaworski et Wee, 1993).
- Surveillance de l'environnement (Thiétart, 1984)
- Environmental scanning (Jain, 1984 ; Lenz et Engledow, 1986 ; Choo, 2002).
- Environmental intelligence (Stoffels, 1982 ; Lenz et Engledow, 1986).
- Environmental analysis (Lenz et Engledow, 1986).
- Chief Scanning Behaviour (Daft et al., 1988)
- Structure de Surveillance Sectorielle Systématique (Jakobiak, 1992)
- Scanning Behaviour (Elenkov, 1997)
- Strategic intelligence systems (Montgomery et Weinberg, 1998)
- Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (Lesca, 2003).

Notre choix repose sur la Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (Lesca, 2003), qui nous propose parmi ses étapes la méthode Puzzle (Lesca, 1992; Rouibah et Ould-Ali, 2002; Valette-Delamarre, 1993), laquelle nous avons donc cherché à expérimenter dans le présent contexte, nouveau pour nous.

#### **4. VEILLE ANTICIPATIVE STRATEGIQUE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE (VASIC)**

Il est fondamental de connaître l'environnement dans lequel l'organisation est insérée, de façon à se préparer pour capter des informations susceptibles de nous aider à relever des défis ou à prévoir des risques de façon à se protéger suffisamment tôt.

Le concept VASIC s'insère dans cette idée. Il est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. Sa mise en œuvre opérationnelle permet, pour l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer sa compétitivité durable. Son usage a pour but d'aider à « créer » des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général (Lesca, 2003).

La VASIC permet la réduction d'incertitudes dans un environnement complexe constitué de différentes dimensions (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.). Ces acteurs affectent la relation du système dans son ensemble et sont déterminants pour bien cibler la quête d'informations pertinentes.

Encore faut-il comprendre de quelle quête d'informations nous voulons parler ici : S'agit-il de chercher des tendances (continuité) ou, au contraire, s'agit-il de détecter et interpréter des situations singulières et insolites, des différences voire des points de

rupture ? Ces derniers nous permettent d'orienter l'attention (March, 1991) vers des points singuliers, de façon à identifier des changements, d'anticiper un événement ou fournir une vision alternative. Ce qui rend la VASIC « actionnable » (Argyris, 1996) c'est la méthode L.E.SCA<sup>®</sup> qui a été développée par l'équipe du Professeur Humbert Lesca au sein du laboratoire CERAG dans le but d'obtenir des représentations à travers le regroupement d'informations à caractère anticipatif, et cela à l'occasion de nombreuses thèses de doctorat et recherches interventions dans plusieurs dizaines d'entreprises.

## 5. METHODOLOGIE

La présente recherche, qualitative et à caractère exploratoire, a été réalisée avec l'application de la méthode L.E.SCA<sup>®</sup>. Cette méthode est basée sur les techniques de recherche exploratoire qualitative, du type recherche-intervention, techniques qui conviennent au cas étudié ici.

Selon Andrade (1997), une recherche est exploratoire lorsque la méthode ne possède pas une rigidité dans la planification, parce que les informations rassemblées ne suivent pas une règle strictement préétablie, ne montrent pas une vision « positiviste » mais plutôt approchée, et dans laquelle le chercheur intervient, des faits observés. Il n'existe alors pas de métrique définie et les techniques quantitatives ne sont pas appropriées.

La recherche qualitative offre notamment des avantages comme l'utilisation des registres non verbaux, passage de la connaissance du tacite à l'explicite (Nonaka et Takeuchi, 1997); possibilité d'inclure et interpréter des informations non attendues qui apparaissent pendant la recherche; validité notamment dans les études de cas et les recherches intervention.

En suivant encore Andrade (1997), pour comprendre le contexte d'application de la recherche, nous devons considérer que nous faisons partie d'une société où sont concernées des personnes qui iront à court ou long terme causer des impacts qui inévitablement iront se refléter dans des réactions qui progressivement vont modifier la configuration du contexte.

Des informations sur la société Grendene et le Marché d'Actions ont été rassemblées (Août-Septembre/2007). Pour interpréter des informations selon la méthode L.E.SCA<sup>®</sup>, il est nécessaire d'identifier les thèmes rapportés aux acteurs qui peuvent influencer non seulement sur l'entreprise mais également sur le marché pertinent pour celle-ci. Notre objectif a été de découvrir des signes qui pourraient justifier l'évolution des actions (parts du capital) de la société, ainsi que mettre en lumière des chemins pour une évolution positive dans l'avenir des valeurs des actions de Grendene. Nous analysons le graphique de l'évolution des valeurs des actions en essayant de justifier, par des moyens autres que statistiques, la chute initiale de ces valeurs. A cette occasion nous présentons des concepts utiles pour des opérations futures, dans l'objectif de maintenir une image concurrentielle dans le marché, en vue de la prise de décisions qui puissent attirer de nouveaux investissements.

Notre application de la méthode a nécessité de surmonter quelques défis : par exemple, sensibiliser la direction de Grendene au projet ; définir une équipe projet et choisir un périmètre d'action.

## 6. LA METHODE L.E.SCANNING®

La Méthode L.E.SCanning® (Figure-2) propose une démarche allant de la recherche des informations jusqu'à leur interprétation et à leur utilisation pour créer une vision argumentée de l'environnement et de son évolution à court ou moyen terme. Ce processus est ouvert sur l'extérieur de l'entreprise. Les étapes de l'application de la méthode sont présentées ci-dessous.

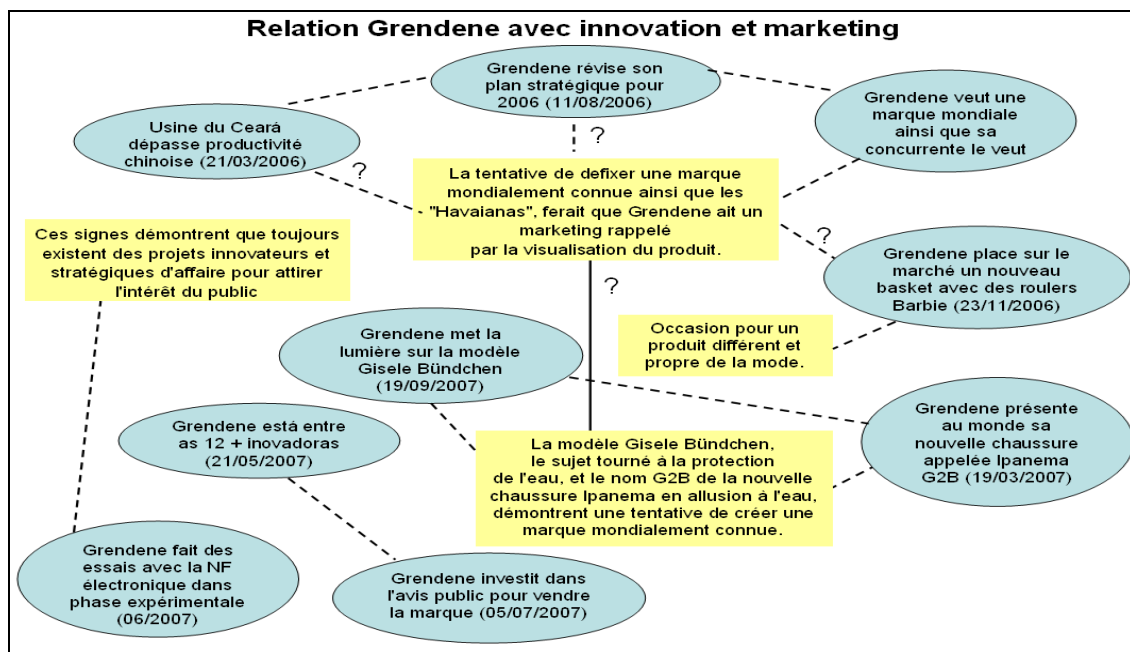


Figure-2: Méthode L.E.SCanning® (Lesca, 2003)

A) Utilité (du dispositif VASIC) pour agir: Il s'agit de spécifier les objectifs d'action, en inférer le domaine d'application et délimiter le dispositif en identifiant les personnes qui participeront au projet. Chez Grendene, le cycle de vie des produits dépasse difficilement 6 mois. Ainsi, la régularité des réunions doit être évaluée pour que les intervalles ne soient pas trop longs par rapport à ces 6 mois. Par exemple ils peuvent être de un mois environ.

B) Cible: On définit la cible en identifiant des acteurs de l'environnement et des thèmes pertinents sur lesquels la Veille doit concentrer son attention (sans pour autant fermer les yeux sur le reste). Dans le cas présent, quelques acteurs ciblés sont, par exemple : Investisseur étranger, Investisseur personne physique, Bovespa, Vulcabrás. Parmi les thèmes ciblés il y a : le Marché d'Actions, les Innovations pertinentes, le Marketing, les Relations avec des Investisseurs, l'Exportation.



C) **Traque:** Les informations sont collectées sur la base de la cible définie. Le choix des capteurs/traqueurs doit être effectué en affinité avec les sources d'informations, le profil ou le style cognitif et la motivation. Dans le cas présent, 104 informations ont été recueillies sur des fiches de captage et disposées dans la matrice Acteurs/thèmes. La collecte (de Juillet à Octobre 2007) a été faite en utilisant les moyens de communication et les contacts personnels.

D) **Sélection:** Le capteur/traqueur effectue une sélection individuelle des informations qu'il va recueillir et, ensuite, vient s'ajouter une sélection collective effectuées par quelques personnes compétentes. Plusieurs critères de sélection sont successivement utilisés, de plus en plus précis.

E) **Remontée:** Le capteur/traqueur fait remonter les informations recueillies. Il est nécessaire qu'il sache à qui les informations seront envoyées. La centralisation des informations est assurée par l'animateur du dispositif.

F) **Mémoire:** En premier lieu, la mémoire de l'entreprise est située avant tout dans l'esprit des individus (mémoires tacites) qui la composent, mais, pour pouvoir être exploitées ensuite, les informations doivent être formalisées et stockées dans une base de données. Il est important de mettre en place le modèle d'organisation de stockage (centralisée ou distribuée), un plan de classification de l'information, du matériel et des outils disponibles.

G) **Animation:** C'est la mission assignée à une personne qui a pour tâche de stimuler le flux d'informations du processus VASIC. Cette personne prendra le rôle de leader et de facilitateur du projet. Parmi ses tâches, citons la promotion du processus et la motivation des personnes qui en font partie.

H) **Création de sens:** Il s'agit d'une opération collective d'interprétation d'informations et construction d'hypothèses plausibles et argumentées. Nous avons identifié la nécessité d'implication des facilitateurs (visionnaires, avec facilité d'abstraction et ouverture d'esprit) avec, potentiellement, une grande richesse en informations tacites concernant la connaissance du marché. La méthode Puzzle<sup>®</sup> permet, au moyen d'heuristiques, de structurer la réflexion collective du groupe de travail (Lesca, 2003).

I) **Diffusion:** Consiste à diffuser les informations et les connaissances qui en résultent à des utilisateurs potentiels, et en priorité les décideurs devant être alertés d'urgence. C'est à ce stade que se produit le passage éventuel à l'action proactive.

## **7. RESULTATS : SCENARIOS OBTENUS AVEC LA METHODE PUZZLE**

Avec l'ensemble des informations obtenues, nous avons appliqué la Méthode Puzzle et nous avons débouché sur 23 hypothèses plausibles pouvant donner naissance à des scénarios. Quelques uns des scénarios sont illustrés par la suite.

Sur la Figure-3 nous regroupons les informations et les idées qui en sont induites concernant l'innovation et le marketing, comprises au sens de la fixation d'un produit "fort" avec succès dans le marché mondial. Ceci est important car chaque fois que le produit est vu les actions sont rappelées. Le produit de Grendene doit soutenir une

bonne image car, dans le cas contraire, il amènerait inévitablement à la baisse des actions (parts de capital).

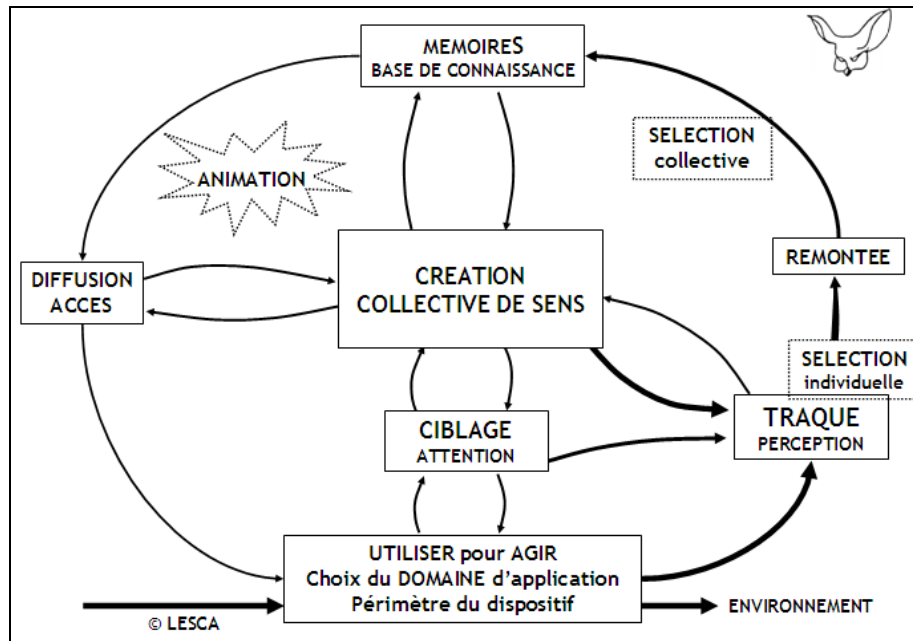


Figure-3 : Relation Grendene avec innovation et marketing

La Figure-4 suggère qu'à partir des informations concernant le fait que la Société Vulcabrás aurait pris le contrôle de 15% des actions de la Société Azaléia, qui est concurrente directe de Grendene, l'événement a été vu comme une opération de Grendene, car Vulcabrás appartient à la famille Grendene. Cette opération est associée au renforcement de la marque.

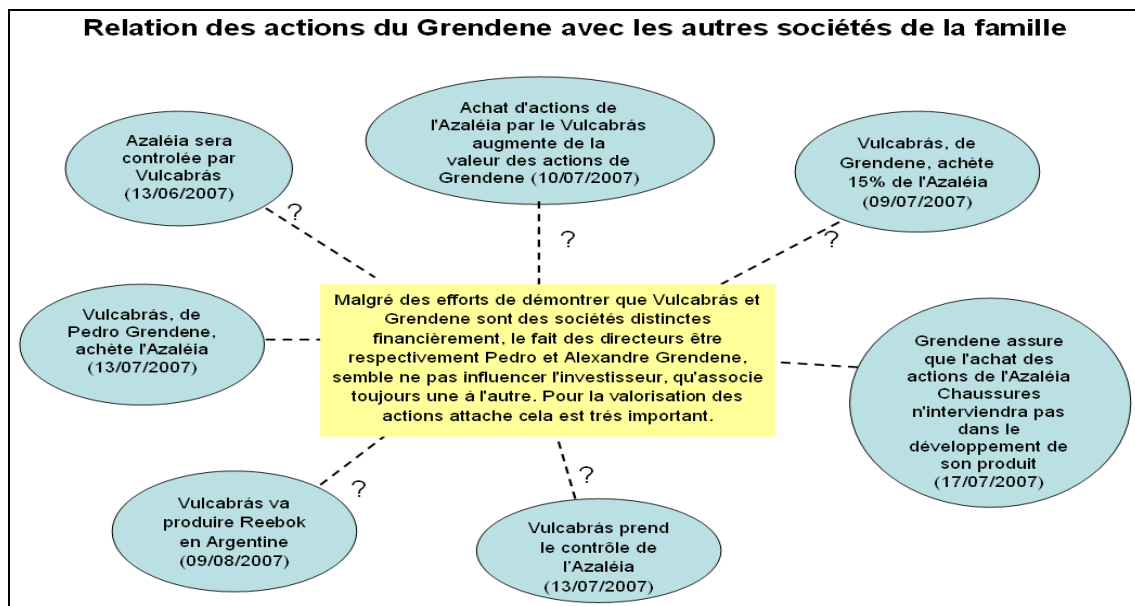


Figure-4 : Relation des actions de Grendene avec les autres sociétés de la famille

Enfin, à partir de la construction des Puzzles permettant de formuler différents hypothèses plausibles et scénarios ayant des impacts sur le comportement des actions, nous sommes arrivés à des conclusions. Nous vous présentons ici quelques-unes.

-L'investisseur étranger, en général, est sensible à l'instabilité de l'économie du Brésil.

-Le succès des actions sur le marché peut être lié à l'image d'un produit "fort" sur le marché mondial.

-La présentation des produits sur les marchés national et international à travers des foires, démontre une fermeté du produit sur le marché. Les foires sont un thermomètre de l'acceptation des produits, donc ceux qui déterminent le marché sont toujours présents.

-Des rumeurs concourent aux oscillations des valeurs des actions. Nous identifions une rumeur qui est apparue lorsque Grendene a initié un processus de démission au sein de l'unité de Fortaleza (nord du Brésil). Les actions ont souffert, dans cette période, d'une chute significative due à l'idée que la société aurait des problèmes financiers.

-Une autre oscillation s'est produite lorsque Grendene a changé de banque. Nous remarquons une légère chute des valeurs après une stagnation, avec les valeurs bien plus hautes que dans la même période de l'année précédente.

-Les informations sur les investissements de Grendene concernant leur croissance et l'ouverture d'une nouvelle unité à Bahia, indiquent une légère augmentation du cours des actions.

-L'intérêt des personnes physiques sur le marché des capitaux a une relation directe avec la valeur des actions. Il y a eu une période où le volume des actions chez les investisseurs individuels a diminué. Conséquence ou non, nous constatons une légère chute dans les valeurs des actions. Au contraire, dans cette même période, le marché a connu une augmentation des valeurs.

-En comparant l'investisseur national avec l'étranger, nous identifions que les nationaux sont plus inquiétés par leur propre profit et cherchent la "Montagne Russe" des valeurs, tandis que l'étranger est plutôt tourné vers la consolidation de l'entreprise dont il a des actions. Cela indique une caractéristique culturelle du peuple brésilien.

-Nous avons trouvé des informations qui caractérisent l'intérêt de l'investisseur dans les sociétés qui placent leur capital au profit d'un programme d'assistance à l'environnement. Grendene est dans le bon chemin car elle possède de telles actions.

-Il y a eu une croissance générale des sociétés brésiliennes, ce qui caractérise une occasion de croissance dans les investissements de Grendene. Grendene a grandi, mais n'atteint pas encore le volume de Bovespa. Peut-être est-ce dû aux chutes des valeurs des actions dans le passé récent.

-Nous identifions également une valorisation du capital intellectuel concernant les investissements des sociétés virtuelles et de sociétés non productives. Il existe une croissance dans cette tranche de marché.

-Il existe un grand attrait pour les sociétés qui investissent dans des actions de sociétés tournées vers l'aide à l'environnement et la conservation des ressources naturelles.

-La société doit valoriser le capital investi par des personnes physiques essayant d'éclaircir la destination de ce capital, et doit fournir des moyens pour cette communication.

-Les investisseurs doivent ressentir confiance et fierté de participer à un groupe qui contrôle une marque forte, et d'être facilement reconnus par le public en général en tant que participants actifs.

Notre expérimentation, des méthodes L.E.SCA<sup>nn</sup>ing<sup>®</sup> et Puzzle pour l'analyse du marché d'actions, constitue une innovation aux points de vue suivants :

- nous n'avons encore jamais tenté d'application dans ce domaine, et nous viserons à en tirer des conclusions de nature méthodologique (abandon ou bien persévérance avec modifications éventuelles);

- nous avons constaté que, même avec des informations rétrospectives, les interprétations faites en utilisant la méthode Puzzle peuvent permettre de construire une vision tournée vers le futur. Néanmoins, du fait de la dynamique du marché, les conclusions sont, bien entendu, susceptibles d'évoluer en fonction des nouvelles informations collectées ultérieurement. Telle est, en fait, la caractéristique importante de la méthode L.E.SCA<sup>nn</sup>ing<sup>®</sup> utilisée dans des environnements de forts changements, voire volatilité.

Pour la suite, ayant continué la traque des informations, les ayant regroupées selon les acteurs et les thèmes et ayant alors élaboré des puzzles en vue de faire émerger des scénarios plausibles, l'étape suivante d'un projet efficace serait leur diffusion et leur utilisation effective par des managers. Après cela, des nouvelles informations devraient être recherchées, rassemblées, assemblées pour faire évoluer les puzzles existants, et ainsi successivement jusqu'à ce que soit créé un sens argumenté et une connaissance utile pour des prises de décision ultérieures.

L'équipe « d'intelligence collective » initialement formée (chaque personne ayant la fonction appropriée selon son profil et expertise) pourrait être réorganisée et, si nécessaire, inclure/exclure des membres en fonction des questions à résoudre. La dynamique de la méthode - soit par la composition du groupe de recherche à chaque moment, soit par l'enrichissement des informations à chaque fois, ou encore par les scénarios découlant des puzzles créés à chaque interprétation d'informations - est ce qui produit la richesse potentielle de l'utilisation d'un tel outil de gestion anticipative stratégique pour les organisations ... et une possible voie alternative aux modèles et logiciels actuellement utilisés en gestion financière.

## 8. CONCLUSIONS

Au début de la recherche nous nous étions proposé de comprendre et de définir les profils des personnes qui composeraient l'équipe VASIC. Nous pensions être accompagnés par la psychologue de la société Grendene. Nous n'avons pas pu faire aboutir cette intention car la psychologue a quitté la société pendant la réalisation de notre recherche-intervention. Ceci confirme le constat de Lesca (2003) concernant le *turnover*

dans les sociétés, lequel est un facteur d'échec fréquent du projet de Veille Anticipative VASIC. De même il n'a pas été possible de compter avec l'aide de l'équipe de Relations avec les Investisseurs pour la définition de la cible. L'objectif de la traque/recherche des informations a été, néanmoins, atteint autant que nous pouvions l'espérer.

Nous avons identifié et évalué les informations importantes au moment du lancement des actions en Bourse et cela avec un résultat satisfaisant. Cela a été un très bon moment pour Grendene. Les informations rassemblées ont présenté un panorama idéal pour réaliser l'analyse d'informations (Caron-Fasan et Janissek-Muniz, 2004) et construire des Puzzles.

Le fait d'avoir un excès d'informations sur le marché d'actions nous a fait conclure que manipuler beaucoup d'informations cause des difficultés tout autant qu'un manque d'informations. Un excès d'informations produit la même gêne qu'une insuffisance d'informations. La méthode étant basée sur des informations qui, par nature, sont qualitatives (en majorité), ambiguës voire incohérentes ou contradictoires, cela rend le processus parfois fatigant et difficile. L'expérience est toutefois enrichissante parce que dans un groupe réel de travail, beaucoup d'informations parmi celles qui nous avons retenues n'auraient pas passé la première sélection dans un contexte « traditionnel ». Dans la méthode *L.E.Scanning*<sup>®</sup>, et plus spécifiquement la méthode Puzzle (qui n'en est qu'une partie), l'apprentissage collectif de l'interprétation des informations change beaucoup de choses (d'où le nom **Learning Environmental Scanning**).

Une autre conclusion concerne la composition du groupe de travail. Dans le cas présent, au début nous avons défini un groupe comptant jusqu'à 8 personnes, mais après cette expérience nous croyons que l'idéal serait plutôt autour de 15, étant donné le contexte et le besoin d'expertises diverses.

Un autre point qui nous semble important est que, ayant comme paramètre une date, il est difficile de rassembler des informations importantes relatives à un sujet donné à une date donnée. Initialement, nous voulions élire des points du graphique et, à partir des dates, rassembler les informations qui pouvaient avoir contribué à l'oscillation des valeurs. Ceci s'est révélé irréalisable du fait de la difficulté à trouver des informations rapportées à des dates arbitrairement choisies. Cette forme de traque d'information peut être praticable à l'intérieur d'une équipe de travail interne à l'entreprise. Pour nous, chercheurs extérieurs, la meilleure façon de rassembler les informations est bien par procéder par rapport à la Cible.

Pour que l'identification Acteurs/Thèmes soit complète, il faut qu'une équipe, déjà sensibilisée à la méthode, nous apporte son aide dans l'expérimentation, ce qui n'a pas été le cas. Les acteurs et les thèmes présentés dans ce travail ont été définis au fur et à mesure de l'analyse/interprétation des informations.

Une autre conclusion émergente concerne l'objectif de transformer des informations tacites en explicites. Nous croyons que nous réussissons à atteindre cet objectif seulement après avoir construit beaucoup de Puzzles et fait émerger beaucoup de scénarios concernant divers sujets : en somme, lorsque nous aurons nous-mêmes acquis un apprentissage collectif suffisant de la méthode. Dans le cas concernant Grendene, il est trop tôt pour affirmer que nous avons atteint une représentation claire et explicite au travers des informations tacites.

L'expérimentation nous a aidé à éclaircir l'idée que, pour appliquer la méthode, le chercheur ne doit pas nécessairement avoir connaissance du métier de l'entreprise. En fait, la connaissance de ce métier est importante mais pas fondamentale car elle sera acquise pendant la recherche.

Finalement nous croyons avoir atteint l'objectif initial de l'expérimentation des méthodes *L.E.Scanning*<sup>®</sup> et *Puzzle* dans le contexte de marché financier des actions, dans l'intention de faciliter le contrôle des oscillations des valeurs dans un marché ouvert. Cette facilitation présente une valeur ajoutée pour l'entreprise. Nous croyons également avoir aidé la société Grendene à découvrir les bases de l'intelligence collective pour la Veille Anticipative.

L'expérimentation a été un défi du fait du manque de connaissance sur la méthode par les personnes engagées qui ont coopéré. Dans le cas présent, le défi réside dans la difficulté à identifier les personnes « appropriées ».

Mentionnons, enfin, comme autre point positif, que l'application de la méthode *L.E.SCAanning*<sup>®</sup> nous a permis d'identifier quelques informations très pertinentes qu'il serait dans d'intérêt du département de Relations avec des Investisseurs de connaître, ce qui n'était pas le cas. Si la méthode était en usage, ces « signes » captés dans l'environnement n'auraient pas été négligés.

## RÉFÉRENCES

- Aaker, D. A. (1983), "Organizing a strategic information scanning system", *California Management Review*, Vol 25, n° 2, pp.76-83.
- Aguilar, F. J. (1967), "*Scanning the business environment*", New York, Macmillan, 239 p.
- Andrade, M. M. (1997), "*Como preparar trabalhos para cursos de pós- graduação: noções práticas*", Atlas, São Paulo.
- Argyris, C. (1996), "Actionable Knowledge: Intent Versus Actuality", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, n° 4, p. 441.
- Baumard, P. H. (2002), "Les paradoxes de la connaissance organisationnelle", Chapitre 5 in Josserand E. et Perret, V (2002) *Les paradoxes de la connaissance*, Ellipses, Paris.
- BOVESPA (2005) "*Como e Porque Tornar-se Uma Companhia Aberta*", São Paulo.
- Caron-Fasan, M-L; Janissek-Muniz, R. (2004), "Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: Proposição de um método, caso explicativo e experiências", *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, vol. 39, n° 3, p. 205-219.
- Casagrande, H. N.; Rossi, M.C. (2010), "*Abertura do capital de empresas no Brasil: um enfoque prático*". Editora Atlas: São Paulo9.
- Choo, C. W. (2002), "*Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment*", ASIS, 3ème Edition, Medford NJ, 325 p.

Conesa, E. (2008), “La volatilité des marchés fait exploser les modèles de *trading* des banques”, *Les Echos*, 29 octobre, p. 19.

Daft, R. L. et al. (1988), “Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study”, *Strategic Management Journal*, Vol 9, pp. 123-139.

Elenkov, D. S. (1997), “Strategic uncertainty and environmental scanning : the case for institutional influences on scanning behavior”, *Strategic Management Journal*, Vol 18, n° 4, pp. 287-302.

Freitas, H.; Janissek-Muniz, R. (2006), “Uma Proposta de Plataforma Inteligência Estratégica” in Actes du Colloque GeCIC, ABRAIC, Curitiba-PR.

Jain, S. C. (1984), “Environmental scanning in U.S. corporations”, *Long Range Planning*, Vol 17, n° 2, pp.117-128.

Jakobiak, F. (1992), “*Exemples commentés de veille technologique*”, Les Éditions d'Organisation, Paris, 198 p.

Janissek-Muniz, R.; Lesca, H.; Freitas, H. (2007), “Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa”, *IFBAE*, Porto Alegre.

Jaworski, B.; Wee, L. C. (1993), “Competitive Intelligence : Creating Value for the Organization”, *Final Report, Society of Competitive Intelligence Professionals*, Virginia.

Lenz, R.T. ; Engledow, J. L. (1986), “Environmental analysis units and strategic decision making: a field study of selected ‘leading edge’ corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 69-89.

Lesca, H. ; Djouad, S. (2007), “La veille anticipative « Actionnaires » ”. *Veille Magazine*, n° 102 , p.31-33.

Lesca, H. (1992), “Le problème crucial de la veille stratégique: la construction du "PUZZLE" ”, *Revue Annales des Mines*, n° 46, p. 67-71.

Lesca, H. (2003), “*Veille stratégique: La méthode L.E.SCAnning®*”, Editions EMS.

Lesca, H. ; Blanco, S. (2002), “Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles”, *CIFEPME*, HEC-Montréal-Québec.

Lucht, E., Silva, A. O., DallaCosta, A. J, Lemos, P.L. (2010), “Grupo Pão de Açúcar, Sadia e Votorantim inserção no mercado financeiro e bolsa de valores”, Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/iniciacaoCient%C3%ADfca/iniciacao\\_02.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/iniciacaoCient%C3%ADfca/iniciacao_02.pdf). Acesso em 15/12/2010.

March, J. G. (1991), “ La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté”, *Décisions et organisations*, D'Organisation, Paris.

Martinet, A. C. (1984), “Management stratégique. Organisation et politique”, Mc Graw-Hill. 118 p.

Montgomery, D. B.; Weinberg, C. B. (1998), “Toward Strategic Intelligence Systems: the quality of strategic planning depends on the quality of information gathering” *Marketing Management*, Winter 1998, pp. 44-52.

Neto, H. C. et al. (2000), “*Abertura do Capital de Empresas no Brasil*”, Atlas S/A, São Paulo.

Nonaka, I. ; Takeuchi, I. (1997), “*La connaissance créatrice: la dynamique de l’entreprise apprenante*”, DeBoeck Université.

Pilagallo, O. et al. (2004), “*A Bolsa na Estrada: A história da Campanha para popularizar o Mercado de Ações*”, Bgamez Comunicação, São Paulo.

Rouibah, K.; Ould-Ali, S. (2002), “Puzzle: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy”, *Journal of Strategic Information Systems*, n° 11, p. 133-152.

Stoffels, J. D. (1982), “Environmental scanning for future success”, *Managerial Planning*, Vol 3, n° 3, pp. 4-12.

Thietart R-A. (1984), “*La stratégie d'entreprise*”. McGraw Hill. Paris.

Valette-Delamarre, F. (1993), “Le concept de puzzle : coeur du processus d’écoute prospective de l’environnement de l’entreprise. conceptualisation, opérationnalisation et mise en oeuvre.”, *Sciences de Gestion*, CERAG, UPMF-ESA Grenoble.