



Potentiel d'un dessin comme support narratif pour améliorer un processus de veille en équipe

Stéphane Gorla

► To cite this version:

Stéphane Gorla. Potentiel d'un dessin comme support narratif pour améliorer un processus de veille en équipe. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2020, 12 (1), pp.110-127. halshs-02990440

HAL Id: halshs-02990440

<https://shs.hal.science/halshs-02990440>

Submitted on 18 Aug 2022

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

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

Potentiel d'un dessin comme support narratif pour améliorer un processus de veille en équipe

Stéphane Gorla

Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication

Université de Lorraine, crem

Stephane.gorla@univ-lorraine.fr

Résumé

Si l'on ignore les grands changements apportés par les évolutions numériques aux pratiques de veille, dont tous les outils qui relèvent du Web 2.0, fondamentalement la manière d'effectuer une veille en équipe n'a pratiquement pas changé ses trente dernières années. Or, de nouveaux moyens et méthodes sont apparus pour mener à bien un travail en équipe durant cette période. Dans de nombreux domaines dont l'informatique, des pratiques non numériques contribuent désormais à l'efficacité et réactivité des équipes de développement par exemple. Ainsi, afin d'améliorer la gestion des équipes, des méthodes dites « agiles » ont vu le jour et ont rencontré un grand succès. Dans cet article, nous présentons quelques éléments fondamentaux de ces méthodes ainsi que des jeux agiles (et non numériques) dédiés à l'appui de ce type de méthode. Il s'agit de montrer comment un simple support graphique employé comme un jeu agile peut être envisagé et exploité pour intégrer un processus de veille en équipe.

Mots clés

Agilité, veille, jeu sérieux, jeu agile, partage de connaissances, narration, travail en équipe, visualisation de données

Introduction

Si la veille est maintenant une pratique très répandue, il nous semble que, en dehors de l'évolution des outils numériques permettant de la mener, sa pratique a peu changé durant ses dernières décennies. Pourtant, depuis un peu plus d'une vingtaine d'années, nous avons relevé deux émergences notables concernant notamment la gestion des équipes. Premièrement, il y a eu, au sein des équipes de développement, la généralisation de l'emploi de « méthodes agiles ». Celles-ci se déclinent sous différentes formes et noms (SCRUM, DevOps, DSDM¹, Kankan, Xanpan, *Amoeba management*, etc.). Ces méthodes ont rencontré d'abord un succès important dans le secteur informatique, ce qui explique pourquoi le plus grand

¹ *Dynamic Systems Development Method*

nombre d'entre elles a été conçu pour être appliqué à l'informatique (SCRUM, DevOps, *Extreme programming*, FDD², AM³, etc.). Désormais l'agilité est un qualificatif tendance qui permet de reconsidérer tout travail en équipe afin de le rendre plus performant et adaptable rapidement à des changements environnementaux. En ce sens, des approches d'innovation agile ont émergé à la suite des méthodes de développement et ont déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Frimousse & Peretti, 2015 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). Ces adaptations et variantes possèdent un point commun essentiel qui est un rattachement au « manifeste agile »⁴. Deuxièmement, depuis une vingtaine d'années, le jeu, ses dérivées et pratiques proches sont désormais acceptés comme des solutions nouvelles qui peuvent être employées au-delà du seul champ pédagogique. Des jeux initialement destinés à une pratique ludique sont détournés pour répondre à des besoins sérieux (*serious gaming* / *serious play*), des jeux sérieux / *serious games* sont spécifiquement développés, notamment pour former ou informer, et d'autres outils employant des éléments de design de jeux (approches de ludification / *gamification*) sont aussi conçus pour augmenter leur pratique ou la rendre plus agréable.

L'agilité fait désormais partie des nouveaux modes de fonctionnement des organisations et pour faire sa promotion ou aider à sa pratique, de très nombreux jeux sérieux spécifiques, nommés jeux agiles / *agile games*, ont été imaginés. Ces outils dont la parenté avec des jeux ludiques peut parfois être discutable sont exploités afin d'accompagner une ou plusieurs phases d'animation d'une équipe et/ou de développement d'un projet. Ils peuvent ainsi autant servir à la sensibilisation aux méthodes agiles qu'à la découverte de leur intérêt ou au soutien à la mise en œuvre d'une ou plusieurs étapes d'un processus que l'on souhaite agile. Or, si le processus de veille nécessite des actions en équipes et peut bénéficier des apports des méthodes agiles, aucun outil spécifique, dédié à la fois à la veille et à l'agilité, ne semble avoir été proposé.

Ainsi, à l'occasion d'un cours de master, lors duquel nous abordions les principes d'agilité et certains outils qui pouvaient être exploités, dont des jeux agiles, un étudiant nous a demandé si un jeu agile dédié à la veille existait. Ces camarades ont approuvé cette demande. Mais, après quelques recherches, il nous a semblé que la réponse à cette question était négative. Nous avons donc traduit cette demande sous la forme d'une question de recherche : quels pourraient être la forme et l'apport d'un jeu agile à un processus de veille ?

Dans cet article, nous présentons quelques éléments fondamentaux des méthodes agiles d'abord, puis évoquons comment l'agilité et la veille peuvent se compléter et s'enrichir, ensuite nous abordons le cas des jeux agiles. Pour terminer, nous détaillons deux « jeux » agiles qui peuvent s'appliquer à un processus de veille en équipe. Il s'agit de jeux de collecte et de partages de données dont le médium est une forme de récit illustré. Nous commençons par le *Speed boat*, car c'est sa présentation qui a suscité l'intérêt des étudiants pour un jeu agile dédié à la veille. De plus, c'est aussi cette forme de jeu agile simple que nous avons emprunté pour développer le jeu destiné aux équipes de veille. Nous finissons avec le *Ski nautique* qui est notre proposition de jeu agile. Il est inspiré du *Speed boat*, mais s'en distingue, quant aux données et informations qu'il permet de collecter et de partager. Son apport principal se situe au niveau des échanges qu'il peut stimuler, mais aussi au niveau de l'appui narratif qu'il procure pour aborder de manière moins formelle un ensemble de questions relevant du plan de veille et de sa gestion. Il s'agit ici de donner un exemple de ce qui est possible et ainsi d'ouvrir de nouvelles perspectives en termes de pratiques de veille. En termes de retours d'expérience, nous nous contentons d'une description d'un ressenti général lors de deux cours et non d'une étude de réception plus conventionnelle. En fait, nous supposons que la réception de ce type d'outil est susceptible de varier beaucoup selon les publics et les situations, ce qui nécessite pour bien mener ce

² *Feature-Driven Development*

³ *Agile Modeling*

⁴ Le contenu de ce manifeste est résumé dans le paragraphe sur l'agilité qui suit.

type expérience des moyens conséquents dont nous ne disposons pas actuellement. Ceci dit, nous pensons que lecteur pourra lui-même tester et se faire une idée de l'intérêt de ce type d'outil en fonction de son contexte et de ses besoins.

1. L'agilité

La concurrence mondiale et multifacette de laquelle émergent sans cesse de nouveaux acteurs pousse les *start-up* comme des entreprises plus anciennes à rechercher de nouvelles opportunités, moyens de développement et fait de l'innovation une nécessité pour une majorité de ses organisations (Nikitina, 2015). Ces entreprises se doivent désormais d'innover plus rapidement et d'être capables de s'adapter à des changements environnementaux qui sont, eux aussi, de plus en plus fréquents et violents (Berger et al, 2009). S'il leur est toujours permis d'innover à l'aide d'un processus long et laborieux, ce dernier doit être complété d'éléments qui pourront lui donner une certaine souplesse d'adaptation face aux changements qui se produiront.

Face à ces impératifs, des méthodes dites « agiles » sont apparues durant les trente dernières années. Essayées dans différents domaines, c'est en Informatique, avec la publication du « manifeste pour le développement agile de logiciels » (*manifesto for agile software development*)⁵ qu'elles ont véritablement pris leur essor. Ce manifeste et les méthodes qui en découlent demandent aux équipes de développement de remettre les interactions humaines et le développement opérationnel au cœur de leur réflexion. Pour ce faire, des cycles de concertation et de conceptions plus rapides doivent être mis en place afin de proposer, expérimenter et corriger vite des solutions pour mieux répondre aux besoins. Ce changement implique d'être capable de faire de nombreux tests, d'apprendre des erreurs qui seront inévitablement commises et de s'adapter rapidement aux divers changements (de priorité, d'objectif, de cible, etc.) qui vont se présenter. Ces méthodes proposent une alternative au découpage du travail par spécialité et aux longs processus enchaînés. Il s'agit d'une organisation des processus de travail découpés en « petits lots » (Ries, 2015) ainsi nommés par opposition aux grands lots des chaînes de montage qui nécessitent des stocks importants. C'est pourquoi des équipes sont constituées et regroupent l'essentiel des expertises nécessaires. Une équipe de ce type comprend en général de 5 à 15 personnes. Ces équipes doivent aussi fonctionner de sorte que leurs membres puissent échanger plus facilement et fréquemment (par rapport à une organisation plus « classique ») à propos de ce sur quoi ils travaillent, font des essais, sont bloqués, ont réussi, etc. Les interactions entre les membres de l'équipe doivent y être encouragées et devenir naturelles afin de disposer d'une meilleure connaissance mutuelle, de plus de réactivité et réussir à faire émerger plus de valeurs au sein du groupe. Ces équipes peuvent intégrer directement les usagers ciblés (et autres destinataires ou parties prenantes) au niveau de la conception. Toutefois, elles les solliciteront aussi systématiquement au niveau des cycles courts de développements de prototypes simplifiés répondant à des exigences spécifiques (ou *minimum viable product*) afin de tester régulièrement la pertinence des éléments envisagés et développés. L'équipe en place crée alors un flux de travail sous forme de cycles comprenant des étapes appelées *sprints*, "sprint" étant l'un des principaux termes employés dans le cadre de méthodes agiles.

2. Quelques termes et éléments constitutifs de la mise en œuvre d'une méthode agile

En France, la méthode agile la plus connue semble être SCRUM. Même si ce n'est pas cette méthode qui est mise en œuvre, nous retrouvons certains de ces termes dans de nombreuses autres méthodes agiles. Nous présentons ici les éléments

⁵ <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

constitutifs d'une méthode agile en empruntant comme d'autres une partie du vocabulaire de la méthode SCRUM (Aubry, 2015).

Si l'un des objectifs fondamentaux visés par la mise en œuvre d'une méthode agile est l'amélioration de la vitesse de réactivité et de production aboutie d'une équipe agile, il n'est pas étonnant que l'un des termes les plus employés dans ce cadre soit celui de *sprint*. Ce terme sert à exprimer un temps prédéterminé durant lequel l'équipe se focalise sur un groupe de tâches spécifiques à réaliser. Certaines de ses étapes sont planifiées et sa date limite ne peut être pas repoussée. À la différence du *sprint* du coureur, les *sprints* ne sont pas envisagés de manière isolée, mais par séquence. Les *sprints* s'enchaînent et ont tous la même durée (déterminée avant le lancement du premier *sprint*) qui peut aller de une à quelques semaines.

Durant chaque *sprint* l'équipe se consacre au développement de solutions répondant à des fonctionnalités bien identifiées, mais c'est l'alimentation d'un « *backlog* » qui marque le début d'une séquence de *sprints*. Ce *backlog* correspond à une liste ordonnée de choses à faire, à affiner, à clarifier ou prête à être traitées. Ses choses à faire, une fois explicitées, sont réduites chacune en éléments fonctionnels appelés *stories*. Ce sont des fonctionnalités estimées importantes, car perçues comme pouvant apporter de la valeur à la solution à développer. Une fois définies, les *stories* sont associées à des tâches à faire pour les résoudre ou les réaliser. Au niveau du projet, il existe un backlog général et des *backlogs* spécifiques au(x) produit(s) à développer que l'on nomme « *backlog* produit ».

L'étape qui suit le *backlog* est celle de la « planification du *sprint* ». Elle consiste à organiser visuellement les tâches à faire, c'est-à-dire qu'elle impose aux membres de l'équipe de choisir parmi les *stories*, celles qui doivent être traitées durant le *sprint* qui va débiter et les personnes qui en auront la charge. Une fois le *sprint* lancé, chaque membre se consacre à ses tâches dont l'évolution est évoquée quotidiennement lors d'un point court (d'une durée d'environ 15-20 minutes) souvent appelé « mêlée ». Ce terme fait référence au rugby et au fait que l'équipe se présente debout, plus ou moins, en demi-cercle face à un mur d'information composée d'un ou deux tableaux. L'un est dédié à la visualisation du traitement des *stories* et des tâches associées. Il peut être décomposé en termes d'objectifs et réalisations (*stories* à faire ou complètes) entre lesquels figure l'évolution des tâches associées à chaque *story* (en attentes de traitement, en cours de traitement, terminées). L'autre tableau sert à mettre en évidence les problèmes apparus et leur niveau de traitement (identifiés, en cours de traitement, résolus). Leur mise à jour est faite tout au long du *sprint*.

Le *sprint* se termine par une phase de présentation – bilan de ce dernier qui est appelé « revue ». Cette étape est elle-même suivie d'une dernière phase précédant le début d'un nouveau *sprint* appelée « rétrospective ». La revue d'un *sprint* est ouverte à d'autres personnes que celle de l'équipe de développement. C'est un point important qui fait l'objet d'une présentation et/ou démonstration des résultats obtenus. La revue est une étape qui doit être préparée, car elle met en avant ce qui a été réalisé et en évidence la valeur produite ainsi que les autres résultats obtenus tout en justifiant l'intérêt. Elle permet ainsi d'obtenir des retours rapides de la part des personnes qui y assistent dont, surtout, les parties prenantes.

La rétrospective concerne spécifiquement l'équipe, car elle doit lui permettre de mieux l'organiser pour être plus performante lors du prochain *sprint*. Alors que la revue permet d'estimer la pertinence du produit en cours de réalisation et les nouveaux éléments à prendre en compte, la rétrospective est centrée sur le processus de développement en lui-même et les améliorations qui peuvent y être apportées. Elle débute souvent (d'où son nom) par une frise chronologique du dernier *sprint* précisant l'essentiel des obstacles et problèmes qui ont émergé ou sont de nouveau apparus ainsi que tout élément jugé important qui a eu lieu durant cette période. Elle comprend un retour positif sur ce qui a fonctionné et une réflexion constructive sur les solutions à mettre en œuvre lors du prochain *sprint* pour remédier aux différents problèmes qui ont été identifiés. Très souvent la rétrospective est décomposée sur le modèle des cinq étapes suivantes : (1) rappel des décisions

prises et actions faites à partir de la dernière rétrospective, (2) collecte des données nécessaires à la rétrospective, (3) classement des sujets à traiter par priorité et encouragement à proposer de nouvelles idées, (4) analyse et plan d'action, (5) conclusion impliquant un retour de chaque membre du groupe sur le temps investi dans la rétrospective (Derby et al, 2006).

3. Les membres d'une équipe agile

Une équipe agile est composée de plusieurs membres aux profils variés (comme évoqué ci-avant) dont certains, si l'on reprend les modèles proposés par les méthodes agiles, ont des titres et rôles qui leur sont spécifiquement attribués.

D'abord, il y a un responsable produit / *product owner* (selon l'appellation SCRUM) / juge produit / avocat des utilisateurs, dont le rôle est de faire en sorte que, tout en respectant les délais fixés, l'équipe conçoive un produit fonctionnel avec un maximum de valeurs perçues en tant que telles par l'utilisateur ciblé ainsi et les autres parties prenantes. Son rôle principal est de définir, au fur et à mesure des *sprints*, les spécifications et les priorités de développements ou de résolution de problème. Il a son mot à dire à chaque revue de *sprint* et c'est lui qui prend les décisions concernant les choix de développement. Comme le précise C. Aubry (Aubry et Appert, 2019, p. 46-47), il doit « maximiser les effets en minimisant les efforts » de l'équipe.

L'autre membre de l'équipe ayant un rôle particulier et régulier tout au long du processus, est celui de facilitateur / catalyseur *coach* / animateur d'équipe / maître de la mêlée / *SCRUM master*. C'est un membre de l'équipe qui est déjà sensibilisé aux méthodes agiles, ce qui lui permet de mieux guider ses coéquipiers sur la manière faire ou le choix d'outils spécifiques. Sa principale fonction est de soutenir et faciliter l'auto-organisation du groupe pour atteindre les objectifs fixés par le responsable produit, de se préoccuper du bien-être de l'équipe et de son efficacité tout en y maintenant un esprit agile.

Si ces deux rôles sont au centre des équipes agiles, il est possible d'en ajouter d'autres comme celui d'un responsable / maître des « pourquoi ? » (Ries, 2015, p. 244). C'est un membre de l'équipe comme un autre, sauf au moment des phases de *backlog* et de rétrospective. À ce moment, il pose de nouvelles questions, soulève des problèmes, encourage chaque membre de l'équipe à s'interroger sur les raisons de tel choix, telle action, telle réussite ou tel échec ou frein. Afin d'éviter que sa fonction ne prenne trop de place dans les réunions et nuise, à force de questions, à la motivation, le nombre de pourquoi que cette personne peut poser à chaque séance peut être limité (à cinq par exemple). Cependant, l'attribution de ce rôle ne doit pas empêcher d'autres membres de l'équipe de poser d'autres questions y compris en employant des pourquoi. Il est préférable que cette personne connaisse la méthode des cinq pourquoi pour l'employer à l'occasion d'une réunion spécifique demandée par le facilitateur d'équipe ou le responsable produit afin de résoudre un problème important. C'est son rôle principal, même si sa participation à l'éclaircissement des autres points traités est toujours très utile.

Sur le modèle du responsable des pourquoi, il est toujours possible d'envisager d'autres rôles au sein de l'équipe comme celui d'un avocat du diable / sceptique en chef qui pointera, ponctuellement, certains risques qui pourraient survenir. Il incitera ainsi à réfléchir à certaines parades à mettre en place et argumentaires à développer, le cas échéant. De même, un chargé de veille, responsable de la fourniture d'informations pertinentes au sein du processus peut bien entendu venir renforcer l'équipe.

4. L'agilité et la veille

Les adjectifs « agile » et « flexible » sont maintenant couramment employés pour « décrire des organisations capables de s'adapter et de bien fonctionner dans des environnements rapides » (Dupont, 2019 ; Oberly et al, 2006). Le corollaire de

cette qualification est que pour être considérée comme agile, une entreprise doit être en mesure d'anticiper des changements à risques, être capable de reconnaître leur apparition suffisamment tôt et de s'y adapter rapidement.

Pour toute personne familiarisée avec le processus de veille, il est évident que veille et agilité peuvent s'articuler et s'enrichir mutuellement. Dès lors, si l'on considère l'agilité comme une capacité à réagir vite à un changement environnemental, il existe des travaux qui proposent une conception de la veille ou de l'intelligence économique qui prennent en compte une dimension agile de l'entreprise ou partie de l'entreprise considérée. Dans cet ordre d'idées, le modèle décisionnel de la boucle OODA (Observer, (s')Orienter, Décider, Agir) qui schématise la prise de décision de pilotes lors d'un combat aérien (Osinga, 2018) a été adapté au management des organisations (El Sawy & Majchrzak, 2004 ; Punia et al, 2014 ; Sakai & Hidaka, 2018) et associé au processus de veille (Moinet, 2007). Issu du domaine militaire, ce modèle de processus décisionnel signale qu'un pilote, lors d'un combat, doit combiner : observation (veille), orientation (trouver des réponses adéquates), décision (choix de l'opportunité la plus adaptée aux circonstances) et mise en œuvre rapide (traduction du choix effectué relativement aux manœuvres de l'adversaire). Une fois l'analogie faite pour adapter ce processus à l'entreprise, la veille devient l'un des éléments clés nécessaires à l'agilité de l'organisation (El Akremy, 2005).

Si l'on raisonne à l'inverse, c'est-à-dire dans le sens d'une contribution des méthodes agiles au processus de veille, nous trouvons quelques travaux présentant des cas d'application d'une méthode agile aux pratiques d'une équipe effectuant une veille parmi d'autres fonctions dont elle a la charge (Tallon, & Pinsonneault, 2011 ; Duizabo, 2014 ; Krawatzeck, & Dinter 2015). Tous ces cas évoquent l'emploi de l'agilité au sens large et des bénéfices qui peuvent en être tirés. Dans ces cas, le processus de veille est considéré comme un processus de production de produits de veille. Comme (Brigand, 2017), nous avons trouvé ces cas intéressants, mais nous n'y avons pas reconnu d'adaptation spécifique et nouvelle qui prendrait, par exemple, la forme d'un outil dédié au processus de veille.

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction, lors d'un cours de master précisant quelques nouveaux outils qui pouvaient être adaptés à la gestion d'un processus de veille, un étudiant intéressé par l'emploi du jeu *Speed boat*, nous a donné l'idée de développer un jeu agile dédié à la veille. À partir de cet intérêt éveillé par le *Speed boat*, nous avons élaboré un outil de même nature, c'est-à-dire un support visuel d'appui à une narration prétexte à une collecte de données et d'échanges informels au sein d'un groupe. C'est dans cette optique que nous avons conçu un support dédié nommé *Ski nautique*.

5. Les jeux agiles

Depuis les premiers succès des méthodes agiles, certains besoins ont émergé. Parmi ceux-ci, certains comme la sensibilisation, la promotion et l'accompagnement à la mise en œuvre d'une méthode agile ou partie de celle-ci a trouvé plusieurs solutions inspirées par les jeux. Ainsi, pour faciliter la découverte et la mise en place des méthodes agiles de nombreux jeux ont été détournés ou développés. Ce succès peut être associé à l'accélération du développement des jeux sérieux numériques et à la large diffusion de la méthode *Lego serious play* dès le début des années 1990 (Blair et Rillo, 2016, p 23). Cette période commune à l'agilité et à l'utilisation massive du jeu à des fins sérieuses a pris diverses formes : détournement de jeux existants (*serious play* ou *serious gaming*), conception de jeux spécifiquement dédiés (*serious games*) ou reconception d'outil et environnement non ludiques en y intégrant des éléments empruntés aux design de jeux (ludification ou *gamification*) (Goria, 2016). Ces divers développements ont inspiré de nombreux experts en agilité qui y ont vu de

nouveaux outils pour travailler et contribuer à la promotion des méthodes agiles, ce qui a donné naissance aux « jeux agiles » (agile games)⁶.

Par exemple, la méthode *Lego serious play*, n'avait pas été conçue comme une méthode dédiée à l'agilité. C'est une méthode qui emploie des briques *Lego* pour améliorer l'animation de groupes de travail, les interactions et la communication d'un groupe de personnes rassemblées autour d'une table (Blair et Rillo, 2016). Depuis de nombreuses variantes de cette méthode et d'autres emplois de celle-ci ont vu le jour. Comme elle ne nécessite pas un temps de mise en œuvre excessif et que l'amélioration des interactions au sein d'un groupe est l'un de ses principaux avantages, les spécialistes de l'agilité ont vite compris que cette méthode pouvait leur être utile. C'est pourquoi des adaptations purement orientées vers l'agilité et certaines de ses méthodes ont été proposées telles que *Lego4SCRUM*, *Lego4DevOps* ou *Lego4Kanban*. De manière similaire, de nombreux autres jeux ludiques ont été détournés à des fins sérieuses sans en altérer fondamentalement les mécanismes. À titre d'exemples, nous citons quelques-uns de jeux et jouets qui ont fait l'objet de détournement à une fin agile : *Burger Quiz* (Dujardin), *Brick Party* (iello), *Concept* (Asmodée), *Dixit* (Asmodée), *Jenga* (Hasbro gaming), *Playmobil* (Playmobil pro.) et *Shit Happens* (Goliath).

Mais au-delà du détournement de jeux (*serious gaming* ou *serious play*), des jeux agiles spécifiques ont été conçus. Nous pouvons d'ailleurs faire remarquer que si les méthodes agiles sont très liées au domaine de l'informatique les jeux agiles, pour l'essentiel, ne sont pas des jeux numériques. Comme ils doivent être facilement adaptables, les jeux numériques ont été remplacés par des jeux plus classiques, de préférence collaboratifs. À titre d'exemple nous pouvons citer des jeux agiles à succès comme : *Ball Point Game* qui est un jeu de balles permettant, notamment, de comprendre l'intérêt d'enchaîner des cycles de conception rapide, *Artists & Spécifiers* qui est un jeu de dessin dont l'intérêt est proche de celui du *Ball Point Game* tout en insistant sur l'importance d'une (bonne) communication orale entre les membres d'un groupe et, *Kanbanzine* qui est un jeu de plateau visant à s'initier à la méthode *Kanban*.

Enfin, parmi les autres jeux agiles proposés, certains relèvent plutôt de structures gamifiées, car elles ne peuvent être appelées jeux que dans une conception structurelle et très large de ce que peut-être un jeu. Dans ce cadre, nous pouvons évoquer *Frog factory* qui vise, en cinq itérations de plis de papier, à produire un maximum de grenouilles, *Product Box* qui demande de concevoir le packaging d'une boîte représentant un(e) concept / idée / marque / société, ce qui nécessite le développement relativement rapide d'une vision commune au sein de l'équipe et, le *Speed Boat*.

6. Le *Speed boat*

Le *speed boat* est le jeu qui nous a inspiré pour illustrer cette contribution potentielle des méthodes d'agilité et plus spécifiquement de certains jeux agiles pour améliorer les processus de veille. C'est d'abord un outil pour soutenir l'étape de « rétrospective » de collecte des données. Il s'agit d'une sorte de poster qui a pour but d'accueillir des données sous la forme de post-its que l'on va poser dessus. On peut le dessiner sur un tableau ou en projeter l'image. Il s'agit d'un jeu, sur le modèle de ceux que l'on donne aux jeunes enfants sous la forme d'un dessin présenté sur une feuille de papier, qui demande de compléter le dessin, selon leur plaisir, à l'aide de gommettes par exemple. En ce sens, le *Speed boat* est un jeu pour lequel les gommettes ont fait place à des post-its. À l'origine le *Speed boat*, comme la *Product box*, est un *innovation game* (Hohman, 2007, p 118) c'est-à-dire un jeu d'équipe destiné à améliorer un processus d'innovation, qui a été détourné à des fins agiles.

⁶ Vous trouverez plusieurs de ces jeux et d'autres sur :

<http://www.agilegamesfrance.fr>

<https://coach-agile.com/serious-game-le-recueil/>

Une fois adapté, le bateau à moteur initial a fait place à un voilier permettant d'insérer dans le dessin de nouveaux éléments plus propres à soutenir une rétrospective.

La figure 1 est une illustration possible du support de collage du *Speed boat* auquel nous avons ajouté des numéros afin d'indiquer ce qui est affiché dans la zone correspondante dans un ordre qui, sans être obligatoire, peut être conseillé. Le bateau symbolise l'équipe, le soleil (1) sert à accueillir tous les éléments positifs qui sont reconnus pour avoir bien fonctionné dans le sprint, le vent (2) représente les faits et éléments qui ont permis à l'équipe de mieux avancer (par rapport au précédent *sprint* ou aux prédictions), l'île (3) rassemble les objectifs qu'il faut encore atteindre, l'ancre (4) sert de point d'accueil à tous les freins identifiés dans le *sprint* qui vient de se terminer, la grand-voile (5) permet de faire figurer ce qui peut être envisagé pour atteindre les objectifs et progresser par rapport à la fois précédente et les écueils (6) servent à signaler, pour mieux les anticiper, les problèmes que l'équipe devrait rencontrer lors du *sprint* suivant et qu'elle devra résoudre ou contourner.

Le *Speed boat* sert à collecter des données et, pour ce faire, chaque participant remplit individuellement une série de post-its qu'il viendra ensuite coller sur le mur, tableau ou poster dédié. C'est ainsi que la mise en commun des points de vue s'effectue. Il s'ensuit une réduction des post-its exprimant le même élément, la même idée afin d'alléger la figure en éliminant les post-its redondants. Le nombre de post-its exprimant la même chose peut d'ailleurs être indiqué sur le post-it gardé. Cela donne une première indication sur la reconnaissance du problème ou autre élément considéré par l'équipe. L'équipe peut alors prendre connaissance, zone par zone, de tout ce qui a été noté. Ceci fait, la rétrospective peut continuer. C'est un outil sur lequel s'appuie l'équipe pour de focaliser et créer une forme de récit évolutif commun à chaque *sprint*. On y retrouve ainsi des éléments clés à ce qui peut constituer le cœur narratif du manifeste agile : une acceptation de l'incertitude et des changements qu'elle implique, une collaboration dynamique et une collecte empirique de données (Morien, 2015).

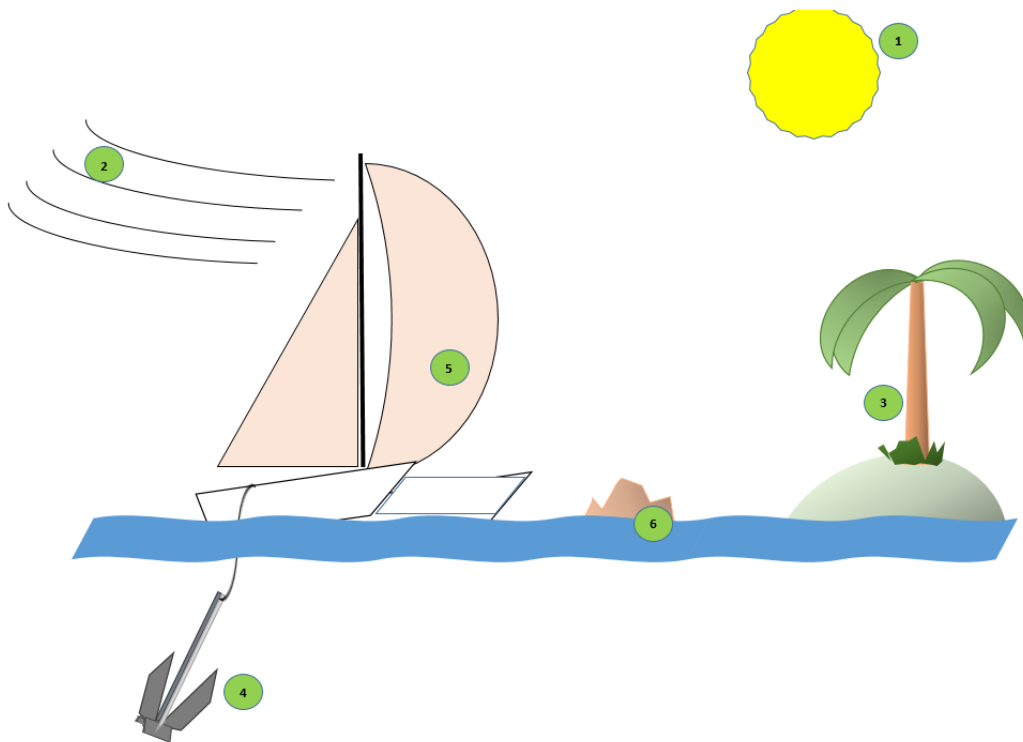


Figure 1. Page vierge d'un *Speed boat*

Le *speed boat* est donc à la fois un outil d’affichage, de partage, de tri et de communication des données en équipe, ce qui en fait une solution exploitable dans de nombreux projets y compris en veille. Une fois maîtrisé et bien intégré, il devient un élément de construction de récits, au sens de (Williams, 2006), essentiel au processus de partage et de diffusion des connaissances tacites au sein de l’équipe. Son esthétique épurée et enfantine ne semble pas nuire à son adoption. Il semble créer, comme l’annonce son concepteur, une zone de confort dans laquelle les personnes peuvent s’exprimer plus librement que lors d’une réunion plus classique (Hohman, 2007, p. 119). Nous l’avons présenté, à l’heure actuelle à trois reprises à des étudiants de première année et deuxième année de master sciences de l’information et de la communication. Il y a rencontré un certain succès auprès d’une moitié des étudiants. Comme nous l’évoquerons dans la conclusion, nous l’avons aussi présenté deux fois à des étudiants de deuxième année DUT sciences de l’information et de la communication, pour lesquels la réception fut légèrement moins bonne.

7. Le ski nautique

Après une première initiation au *Speed boat*, quelques tests de mises en œuvre par des étudiants de master en sciences de l’information et de la communication et l’enthousiasme soulevé par ce dernier, nous avons souhaité le compléter d’un outil de la même famille, mais pouvant contribuer spécifiquement au processus de veille. Notre objectif était de trouver une solution permettant des échanges entre un membre d’une équipe de veille concernant des éléments importants pour l’élaboration et l’évolution d’un plan de veille. Finalement, après quelques tests, nous sommes allés un peu au-delà du plan de veille en concevant le modèle du *Ski nautique* (figure 2).

Cet outil permet de renseigner 13 zones pour y placer des post-its en colonne sous chaque numéro indiqué sur le dessin, si la taille du dessin ne permet pas de faire autrement. Il prend en compte les éléments essentiels à la préparation d’une veille et sa planification, mais permet aussi une mise à jour, au fur et à mesure des *sprints*, des sources consultées, des informations obtenues, des outils exploités et des réflexions de l’équipe à propos du travail réalisé.

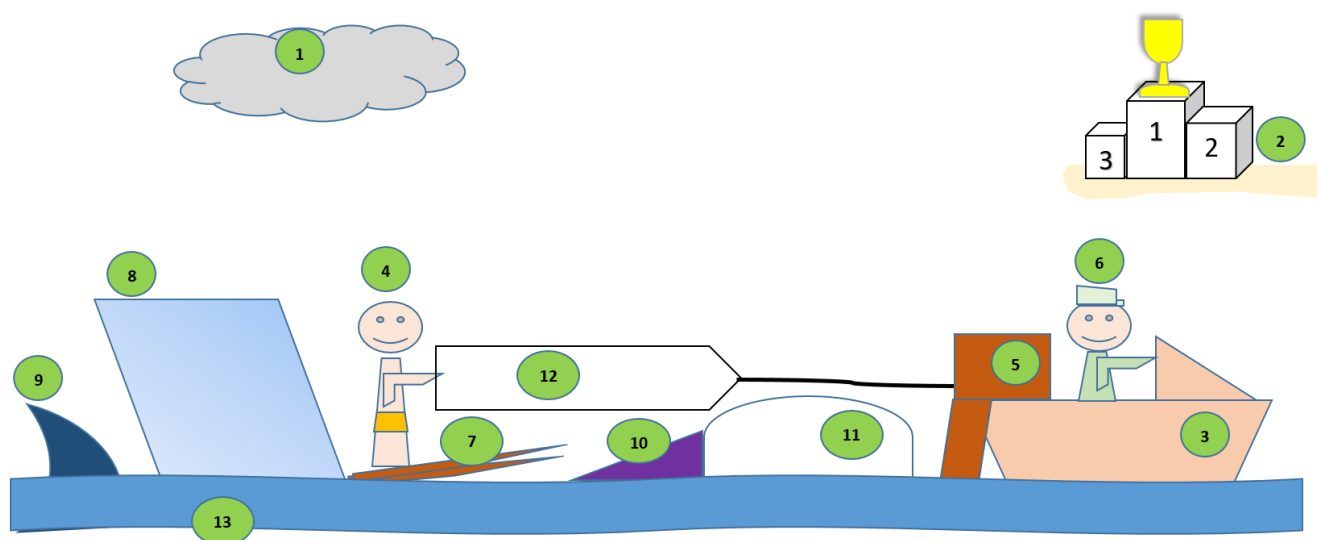


Figure 2. Page vierge d’un *Ski nautique*.

Voici, en fonction des éléments numérotés du dessin, les données à y faire figurer :

1. Le nuage : les impératifs à respecter (formes, dates, exigences ...) ;
2. Le podium : les objectifs (en termes d'utilité de la veille) classés par priorité ;
3. Le bateau : le socle de réflexion du travail, c'est-à-dire les réponses aux questions du type QQQQCCP⁷ ainsi que les réponses à des pourquoi supplémentaires portant sur chacune des réponses apportées (aux QQQQCCP) ;
4. Le skieur : le(s) profil(s) des destinataires des informations (ses/leurs disponibilités, préférences, attentes, etc.) ;
5. Le moteur : d'abord, les premières idées de réponses de l'équipe chargée de la veille (c'est-à-dire, celles qui peuvent être imaginées dès les quinze premières minutes de réflexion), puis celles qui ont émergées lors des *sprints* précédents ;
6. Le pilote : ce qui a pu influencer la subjectivité de l'équipe pour définir les précédentes propositions de réponses (qui figurent au niveau du moteur) ;
7. Les skis : les outils et autres moyens exploités pour répondre en précisant lors de quel(s) *sprint(s)* (les plus anciens sont ceux qui sont placés le plus loin des skis) ;
8. La vague : les tendances actuelles en lien avec la veille et, si possible, leur positionnement sur un cycle de Hype ;
9. Le requin : les menaces repérées (en lien avec l'objet de la veille), classées par estimation de l'impact potentiel et la probabilité de réalisation ;
10. Le tremplin : les opportunités identifiées, classées par estimation de l'impact potentiel et la probabilité de réalisation ;
11. Le saut : les réponses apportées et l'estimation de leurs intérêt, valeur ajoutée et valeur d'usage ;
12. La poignée : les remarques et commentaires à propos des liens faits ou non entre les réponses proposées d'une part et les objectifs et les réponses obtenues pour le socle de travail (qui sont collés au niveau du bateau) d'autre part ;
13. L'eau : les sources d'informations consultées depuis le dernier *sprint*, classées par catégorie de réponse et/ou d'information.

Le *Ski nautique* n'est pas conçu pour remplacer le *Speed boat*, mais le compléter ou l'utiliser de façon indépendante. C'est un outil d'affichage qui permet aux membres d'une équipe d'échanger à propos des points de vue et réalisations de chacun. Par rapport aux étapes d'un *sprint*, il se place plutôt au niveau de la revue, car il met en évidence un ensemble d'éléments contribuant à la production d'une réponse de veille adéquate, c'est-à-dire une forme de production. Il peut être aussi consulté au moment du *backlog* et de la planification des tâches. Avec cet outil, une *story* correspond à une réponse informationnelle particulière à apporter. C'est aussi un outil sur lequel le responsable produit va pouvoir s'appuyer pour collecter, organiser et communiquer rapidement certaines informations.

Conclusion à propos de l'appropriation de ce type d'outil par deux catégories d'étudiants

Nous avons imaginé et développé le *Ski nautique* pour soutenir des projets de veille en équipe. Nous l'avons proposé à deux reprises à l'occasion d'un cours de veille destiné à un groupe composé de douze et un autre de quinze étudiants de deuxième année d'un master. Le premier groupe qui a découvert cet outil avait manifesté un vif intérêt pour le *Speed boat* lorsque celui-ci leur avait été présenté en première année. Pour ce groupe comme celui qui l'a suivi, l'acceptation et appropriation du le

⁷ Quoi, qui, où, quand, comment, combien, pourquoi

Ski nautique a été quasi immédiate, même si un tiers à une moitié des étudiants n'a pas souhaité l'utiliser dans l'un ou l'autre de ses projets. Encouragé par le premier succès de cette présentation, nous l'avons ensuite aussi présenté avec le *Speed boat* à des étudiants de deuxième année de DUT sciences de l'information et de la communication dans le cadre d'une initiation à l'intelligence économique et la gestion des connaissances. Il s'agissait de présenter ces deux outils comme de simples renforts pour réaliser, notamment, un dossier de veille en équipe. Cela semblait approprié, car tout au long de l'année, dans le cadre d'un projet tuteuré, d'un *challenge* (de veille) et d'un cours de veille, les étudiants devaient répondre par équipe de quatre à six à une demande nécessitant une fourniture de type dossier de veille⁸. Selon les cas, deux (cas du *challenge*), trois (cas du cours de veille) à quatre (cas du projet tuteuré) séances permettaient de réaliser des points intermédiaires pouvant correspondre à des revues de *sprints* permettaient aux uns et aux autres de suivre l'avancée des différents groupes et d'avoir un retour du commanditaire.

A priori, la taille réduite des groupes permettait de se passer facilement de ce type d'outil. Pourtant, tous les groupes se sont approprié le *Ski nautique*, tandis que le *Speed boat* a été employé avec plus ou moins de succès par seulement deux groupes de master et un groupe de DUT. Il est possible que la figure du *Ski nautique* constitué de bien plus d'éléments que le *Speed boat* soit plus facile à aborder par un débutant ou bien que ce soit la taille des équipes qui limite l'intérêt et l'efficacité du *Speed boat*. Nous avons aussi relevé que le *Ski nautique* a aussi été utilisé à de nombreuses reprises comme support narratif lors des présentations intermédiaires surtout par les étudiants de DUT, les étudiants suivant l'ordre des dessins pour évoquer l'avancement de leur travail et les changements effectués.

Les possibilités offertes par ces nouveaux outils et la facilité d'en concevoir ou d'en adapter quelques-uns, nous amènent à envisager de repenser les pratiques de veille d'intelligence économique ou du moins à nous poser un certain nombre de questions. Actuellement, nous ignorons la place qui est faite aux pratiques et outils agiles au sein des dispositifs de veille et d'intelligence économique. Si des jeux sérieux ont été développés pour sensibiliser et initier à quelques notions fondamentales d'intelligence économique, nous n'avons pas connaissance d'autres exploitations. Or, les jeux agiles ou les jeux à but (ou jeux de soutien à la résolution de problème ou *games with a purpose*) et/ou de collecte de données (*datagame*) permettent de repenser complètement les pratiques d'intelligence économique, notamment, en termes d'usages, de responsabilités, de risques à gérer et d'opportunités à identifier. De la même manière, au-delà outils dérivés du jeu (ludification ou *gamification*) ou issus du jeu (*serious play* et *serious games*), la mise en œuvre généralisée de méthodes agiles dans les organisations nécessite, a priori, de repenser la manière de pratiquer l'intelligence économique. Lorsque des méthodes agiles sont citées dans une publication scientifique concernant l'intelligence économique, il n'y est pas question d'emploi ou de création de nouveaux outils adaptés à ses pratiques spécifiques. Si les entreprises utilisent de plus les méthodes agiles, il est tout de même étonnant qu'elles ne modifient pas les manières de faire de l'intelligence économique. L'enthousiasme apparent des décideurs et *managers* de projets pour les méthodes agiles ou voisines (comme celles de *design thinking*), nous fait supposer que les pratiques d'intelligence économique ne peuvent que bénéficier de cet engouement, à condition de bien s'y adapter. Aussi, une étude de l'impact des nouvelles pratiques relevant de l'agilité chez les acteurs de la veille et de l'intelligence économique nous semble mériter d'être menée pour y voir plus clair. Les pratiques d'intelligence économique qui nous semblaient plus véritablement évoluer, sauf à s'adapter à l'apparition de nouveaux outils technologiques et numériques (dont les outils d'analyse des discussions sur les médias sociaux et de gestion des *Big Data*), sont peut-être en pleine phase de mutation sous l'effet de la large diffusion des méthodes agiles. Pour le moment, il est difficile de dire si ce phénomène est réel, limité, de grande ampleur ou n'est que le résultat d'un effet de mode de plus.

⁸ Pour les aider à gérer visuellement leurs tâches durant les *sprints*, nous leur avons proposé d'utiliser l'outil Trello (<https://trello.com>) pour les aider gérer, de manière visuelle et continue, leurs tâches et problèmes.

Bibliographie

- ANGEL S., ANGEL P., *Éviter les erreurs médicales grâce à la simulation*, Odile Jacob, Paris, 2016.
- AUBRY C., *Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Dunod, Paris, 2015
- AUBRY C., APPERT E., *L'art de devenir une équipe agile : le manuel illustré de la révolution agile*, Dunod, Paris, 2019.
- BERGER R., DUTTA S., RAFFEL T., SAMUELS G., Afterword Future Innovation Challenges, In R. Berger, S. Dutta, T. Raffel, G. Samuels, *Innovating at the Top*, Palgrave Macmillan, London, 187-190, 2009.
- BLAIR S., & RILLO M., *Serious Work: How to Facilitate Meetings & Workshops Using the Lego Serious Play Method with Conscious Incompetence*, ProMeet, 2016.
- BRIGAND A., Veille, intelligence stratégique et concurrentielle: comment en faire des moteurs au service de l'agilité et des performances? (i-epxo 2017), *Bases*, (348), p. 5, 2017.
- DERBY E., LARSEN D., & SCHWABER K., *Agile retrospectives: Making good teams great*, Pragmatic Bookshelf, 2006.
- DUIZABO, M., Contenir le risque concurrentiel avec une veille agile, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 51(3), 57-58, 2014.
- DUPONT L., L'innovation agile, activateur de liens, *Innovations*, 58(1), 2019, 10-17, 2019.
- EL AKREMI A., La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel ?, in M. De Nanteuil et A. El Akremi, *La société flexible*, ERES, pp. 213-241, 2005.
- EL SAWY O. A., MAJCHRAK A., Critical issues in research on real-time knowledge management in enterprises, *Journal of Knowledge Management*, 8(4), 21-37, 2004.
- FRIMOUSSE S., & PERETTI J. M., Regards croisés sur le changement agile, *Question (s) de management*, (2), 107-123, 2015.
- GORIA S., Les visualisations de données inspirées par le jeu et la conception par disengagement, *Les Cahiers du numérique*, 12(4), 39-64, 2016.
- GRESELLE-ZAÏBET O., Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail: un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations, *Innovations*, (1), 219-241, 2019.
- HOHMANN L., *Innovation games: creating breakthrough products through collaborative play*, Pearson Education, 2007.
- KRAWATZECK R., & DINTER B., Agile business intelligence: Collection and classification of agile business intelligence actions by means of a catalog and a selection guide, *Information Systems Management*, 32(3), 177-191, 2015.
- MOINET N., L'agilité stratégique : une question de dispositif intelligent, *Vie & sciences de l'entreprise*, 1(174 - 175), 142-155, 2007.
- MORIEN R., A Retrospective on Constructing a Personal Narrative on Agile Development, *Processing of the International Conference on Knowledge, Information, and Creativity Support Systems (KISS 2015)*, Springer, pp. 290-304, 2015.

- NIKITINA Y., Innovative behavioral models as a method for a social system adaptation in the unstable external environment, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 135-141, 2015.
- OSINGA F. P. (2018), *Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd*, Routledge, Abington, 2018.
- OVERBY E., SAMBAMURTHY A., BHARADWAJ V., Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131, 2006.
- PUNIA S. K., KUMAR A., MALIK K., Software Development Risk Management Using OODA Loop, *International Journal of Engineering Research and General Science*, 2(6), 971-977, 2014.
- RIES E., *Lean Startup : adoptez l'innovation continue*, Pearson, Tours, 2015.
- SAKAI S., HIDAKA K., Aiming for Digital Business Innovation by Expanding Services for Co-creation, *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, 54(2), 28-33, 2018.
- TALLON P. P. & PINSONNEAULT A., Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model, *MIS Quarterly*, 35(2), pp. 463-486, 2011.
- WILLIAMS R., Narratives of knowledge and intelligence... beyond the tacit and explicit, *Journal of knowledge management*, 10(4), pp. 81-99, 2006.