

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

SIGNAUX FAIBLES ET METHODE CIBLE.

QUELQUES RETOURS D'EXPERIENCE

Humbert LESCA

CERAG, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble

UMR CNRS n° 5820

Jean-Claude CASTAGNOS

CERAG, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble

UMR CNRS n° 5820

MOTS-CLES

Veille stratégique, signaux faibles, cible de veille stratégique, méthodologie, intelligence économique.

LES AUTEURS

Humbert LESCA

CERAG – ESA. UPMF

BP 47 X 38040 Grenoble Cedex 9

Tel : 04.76.82.54.85

E-mail : Lesca@esa.upmf-grenoble.fr

Jean-Claude Castagnos

CERAG – ESA. UPMF

BP 47 X 38040 Grenoble Cedex 9

Tel : 04.76.82.56.15

E-mail : Castagnos@esa.upmf-grenoble.fr

La correspondance est à adresser, de préférence, à H Lesca.

SIGNAUX FAIBLES ET METHODE CIBLE.

QUELQUES RETOURS D'EXPERIENCE

Cette étude ressortit à une problématique de terrain : comment circonscrire la partie de l'environnement de l'entreprise d'où pourraient provenir des menaces et opportunités, en vue de les anticiper et de trouver des parades en temps voulu ? Nous qualifions cette délimitation de « ciblage », vocable à entendre sous l'acception de « ciblage de la veille stratégique ».

Force est d'observer que ce terrain de recherche est quasiment inexploré. Bien que s'attachant à un domaine d'investigation plus étendu que celui de ce questionnaire, les publications traitant de la veille stratégique sont peu nombreuses. Partant, un constat s'impose : la littérature de gestion ne propose pas de méthode de travail pour traiter ce sujet de recherche (absence de connaissance procédurale).

Le contexte considéré justifie la structure de cette communication. En effet, faute de référents sinon conceptuels du moins méthodologiques, répondre à la question de savoir comment une entreprise peut augmenter ses chances de capter les signaux faibles pertinents pour elle, impose une démarche analytique quelque peu tatillonne. La première partie de cette communication précise la teneur des concepts utilisés et décrit la méthode élaborée. La seconde partie rend compte d'une série d'expérimentation de cette méthode en entreprises. Ces retours d'expérience sont à l'origine d'ajustements méthodologiques.

I - Cadre conceptuel et méthodologie de recherche

Spécifier clairement la terminologie des mots usités constitue une contrainte qui s'impose au chercheur confronté à un domaine d'investigation peu exploré. Tel est l'objet des développements qui vont suivre. Cette préoccupation est ensuite prolongée par la description succincte de la méthode mise en œuvre.

1 - Veille stratégique (1991)

Nous avons défini l'expression « Veille stratégique ». Elle est caractérisée par son orientation vers l'anticipation et la détection des ruptures.

En effet, la veille stratégique est le processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment.

Cette définition a évolué depuis la première version publiée. Les modifications ont été induites des multiples échanges avec des responsables d'entreprise, au fil du temps.

2 - Intelligence collective (1995)

Nous avons montré que, sous certaines conditions, la veille stratégique se présente comme un processus d'intelligence (au sens étymologique latin) de nature collective (Lesca, Caron, 1995).

Une description et une modélisation du processus ont été fournies sous forme écrite et sous forme d'image. Le modèle a lui-même évolué depuis la première version publiée. La version 1999 est fournie à la figure 1. Les évolutions sont le corollaire des retours d'expérience résultant des nombreuses applications au cours des années 1997 à 1999. D'où la nouvelle définition suivante qui ouvre des perspectives plus larges et prometteuses.

Définition. L'intelligence Collective Stratégique est le processus collectif volontariste par lequel des individus unissent leurs efforts pour discerner et acquérir des informations anticipatives (notamment des signaux faibles) et pour en tirer du sens utile pour la prise de décision de nature non-répétitive et pour l'action rapide au bon moment.

Le déroulement logique du processus débute par le Ciblage. Mais ce point de départ est relativement arbitraire. En fait, le processus global s'apparente à une boucle avec des rétroactions. Il s'agit d'une boucle d'apprentissage collectif qui s'enrichit au cours de chacun des cycles successifs.

Le ciblage est l'opération par laquelle la délimitation de l'espace extérieur que l'entreprise veut mettre sous veille stratégique (disons, pour imager, sous surveillance radar) est réalisée. Le résultat de cette opération est matérialisé par un document appelé « cible ». Une cible est relativement stable dans le temps, mais évolue tout de même, notamment sous l'effet des enseignements résultant de la création de connaissance (flèche 8) et sous l'effet des enseignements tirés de l'action des « opérationnels » (flèche 10)

Le mot traque désigne l'opération de recherche active des informations anticipatives par les personnes à qui cette tâche a été attribuée (opérationnels sur le terrain au contact de clients, de concurrents ; documentalistes ; etc.). La traque est une opération continue dans le temps. Il peut arriver qu'elle rétroagisse sur la cible (flèche 1).

La sélection représente la suite des opérations au cours desquelles une information est sélectionnée. Souvent plusieurs personnes interviennent dans cette étape, compte tenu de leur expertise.

La circulation désigne le processus par lequel les informations recueillies sont, d'une part, réparties dans l'entreprise entre les personnels qui sont censées en avoir l'usage et, d'autre part, acheminées vers le service chargé de les stocker et de faire vivre la mémoire.

Le stockage désigne l'opération de mémorisation matérielle des informations recueillies, puis rassemblées. Il peut donner lieu à une base de données plus ou moins sophistiquée, ou bien, dans certains cas, à une base de connaissance (ce qui est plus rare pour le moment).

La création de connaissance est l'opération collective par laquelle les informations sont interprétées et au cours de laquelle sont émises des hypothèses de travail. Lors de cette phase, répétée à cadence mensuelle (par exemple) beaucoup de valeur ajoutée est créée

L'expérience en entreprise, acquise par notre équipe, conduit à constater que l'expression « signaux faibles » est mal comprise dans les firmes françaises. Combien de fois nous a-t-on apostrophé « Nous ne voulons pas capter des signaux faibles, mais des signaux forts ! ». De surcroît, la dénomination « signaux » sous-entend l'émission délibérée d'une information. Or, dans bien des cas, il n'est pas dans l'intérêt de l'opérateur du changement que l'événement opportun ou menaçant soit capté à l'extérieur. Si bien que les dits signaux s'apparentent fréquemment à des fuites, à des scories de l'action interceptées par des observateurs clairvoyants dans le but d'anticiper l'évolution des affaires. Après explications, les interlocuteurs comprennent généralement l'intérêt du concept. Toutefois, il est préférable de remplacer la formulation « signal faible » par l'expression « signe d'alerte précoce », d'abord plus compréhensible. Voici la définition que nous en proposons.

Définition. Nous appelons « signe d'alerte précoce » une information dont l'interprétation donne à anticiper qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme pourrait s'amorcer.

4 - Ruptures.

Les signes d'alerte précoces sont particulièrement importants lorsque l'entreprise cherche à anticiper les ruptures susceptibles de se produire dans son environnement (économique, technologique, social, etc.). Parfois, le mot rupture est remplacé par les expressions « surprise stratégique » ou bien « discontinuité » ou encore « crise ».

5 - Problématique de terrain.

Dans cette communication, nous prenons pour second point d'entrée une question émanant à la fois du terrain et d'une réflexion théorique (4). Plusieurs entreprises nous ont posé la question de savoir comment augmenter leurs chances de capter les signaux faibles ?

6 - Etape intermédiaire.

Dans le but de répondre à cette question, nous avons choisi une étape intermédiaire qui vise à clarifier la question suivante : comment cibler les efforts de veille stratégique de façon à augmenter les chances de capter des signes d'alerte précoce au moindre coût et avec des ressources humaines limitées ?

Pour répondre à cette question notre équipe a conçu et réalisé une méthode de travail. Cette dernière permet aux entreprises de mettre en place un dispositif adapté au captage des signaux faibles. Cette démarche est appelée méthode CIBLE. Sa caractéristique majeure est de faire une large part aux processus collectifs d'apprentissage et d'intelligence. La construction de cette démarche a été réalisée selon les principes de la recherche « ingénierique » (Chanal, Lesca, Martinet, 1997).

Avertissement important : Ce que permet la méthode et ce qu'elle ne permet pas.

Imaginons deux états successifs de l'entreprise.

Etat 1 : l'entreprise est incapable de capter méthodiquement des signaux faibles

Etat 2 : l'entreprise est capable de capter méthodiquement des signaux faibles.

Ce que permet la méthode CIBLE La méthode permet à l'entreprise de passer progressivement de l'état 1 à l'état 2, en quelques mois, par apprentissage collectif systématique et contrôlé. L'état 2 atteint à un moment donné sera toujours perfectible.

Ce que ne permet pas la méthode. La méthode ne permet pas, par simple application à un moment donné, d'atteindre un état 2 définitif et totalement satisfaisant.

Nous ne sommes donc pas dans une situation binaire (1 = mal) et (2 = bien) mais dans un processus d'apprentissage et de perfectionnement continu.

7 – Méthode CIBLE.

Une méthode pour amorcer et organiser le captage des signaux faibles a été mise au point (Lesca, Caron, 1995). Nous avons fourni une présentation de cette méthode dans (Lesca, Schuler, 1998). Depuis cette publication, la méthode a été appliquée dans plusieurs dizaines d'entreprises. Dans le présent article, nous montrons comment nous l'avons amendée à la suite des retours d'expérience. Pour que les explications soient intelligibles, nous résumons ce qu'est cette méthode.

Définitions

- Nous appelons Cible de veille stratégique, la partie de l'environnement de l'entreprise que celle-ci a décidé de mettre sous surveillance afin de capter les signaux faibles pertinents. Une Cible est évolutive au rythme du déroulement du processus de veille stratégique et de l'apprentissage collectif. Le concept de Cible repose sur deux autres concepts : le concept d'acteur et le concept de thème.
- Nous appelons Ciblage de l'intelligence collective le processus ou suite des opérations de construction de la cible. Ces opérations sont résumées à la figure 2.

Il faut distinguer deux phases de maturation du ciblage.

- L'amorçage, durant lequel la cible est construite. L'expérience montre qu'il faut prendre des précautions et tenir compte des conditions d'application de la méthode.
- Le régime de croisière au cours duquel la cible évolue en fonction de l'apprentissage collectif des membres concernés de l'entreprise.

Le ciblage initial de l'intelligence collective stratégique nécessite généralement trois séances de travail collectif de l'ordre de deux à trois heures chacune.

L'investigation est menée dans le cadre de réunions en entreprise, d'une durée unitaire de l'ordre de trois heures (deux à trois séances pouvant s'avérer nécessaires) et mobilisant une huitaine de membres responsables de l'entreprise. L'objectif est d'explicitier les thèmes et les noms des acteurs qui sont problématiques pour l'entreprise en termes d'opportunités d'affaires (clients, partenaires, etc.) ou de menaces (concurrents actuels ou potentiels, technologies émergentes, etc.). A noter que le consommateur final est exclu de cette méthodologie. Le radar de veille est focalisé sur des acteurs institutionnels (pouvoirs publics, instances internationales) et

organisationnels (entreprises, associations de consommateurs, groupes de pression, etc.).

Le travail d'explicitation constitue une sorte de *brain storming* prenant appui sur quatre concepts : l'acteur, le thème, la menace, l'opportunité. Le *brain storming* est une démarche empruntée à d'autres spécialistes (Osborn, 1965) mais que nous adaptons à notre problématique.

L'analyse concerne les acteurs actuellement connus par les membres du personnel (client et concurrents actuels) mais également les acteurs potentiels, c'est à dire des agents économiques susceptibles de devenir opérants à brève échéance (nouveaux entrants sur le marché).

Les données collectées, au cours de la recherche-action, proviennent de l'enregistrement de ce que disent les participants lors des réunions. En d'autres mots il s'agit des matériaux à partir desquels le chercheur réfléchit. Le but de la méthode est de comprendre la démarche cognitive des participants, aussi bien au plan individuel que collectif, afin de la formaliser sous la forme d'heuristiques. En effet, le travail d'explicitation ne s'apparie pas à un algorithme dans lequel toutes les étapes de la procédure aboutissant à la connaissance sont connues au point d'être programmables à des fins d'informatisation. D'où l'obligation de mettre en œuvre une démarche de découverte et d'entendement s'appuyant sur un examen itératif des faits et accordant une place importante à l'intuition. C'est pourquoi l'animateur de séances suscite les débats et enregistre les propos tenus en vue de comprendre et d'enrichir, par les retours d'expériences, le processus de surveillance de l'environnement. Le rôle du chercheur/animateur est également de veiller à ce que chaque séance d'explicitation tienne dans un laps de temps n'excédant pas trois heures (contrainte de terrain). Le recentrage permanent de la réflexion collective et de la teneur des échanges (non dispersion des idées, respect du temps, etc.), font partie de la méthodologie.

Une limite de la méthode d'investigation procède des caractéristiques des participants aux réunions. Les individus sont conditionnés par les routines, l'origine de leur formation, la nature des responsabilités assumées, les modes d'agencement des facteurs de la production et de la coordination des tâches, les biais cognitifs, etc. Afin d'atténuer ces biais, le choix des personnes participant aux séances de travail est un aspect primordial. Il s'agit de veiller à une bonne représentation des pouvoirs décisionnaires, des compétences, des rôles dévolus, etc.

D'aucuns se demanderont, peut-être, ce qui caractérise la méthode suivie par rapport aux travaux d'Ansoff (1975, 1990) ? En un sens, nos travaux sont pour l'heure plus limitatifs que les siens puisqu'ils portent sur les deux premiers stades du processus informationnel à savoir, la prise de conscience selon laquelle des discontinuités stratégiques sont imminentes et l'identification de la source de discontinuités¹. En revanche, l'apport de nos recherches tient à ce que l'on va dans le détail, par instrumentalisation de la façon de procéder sous la forme des heuristiques produites.

Nous allons montrer, dans la seconde partie de cette communication, que l'exploitation des retours d'expérience améliore, d'une part, la méthode et permet, d'autre part, de préciser les conditions d'application.

¹ Au stade 3, les caractéristiques des discontinuités sont comprises (nature, gravité, calendrier des incidences) ; au stade 4, les possibilités de rétroaction sont connues (délais, programmes d'action, coûts) ; au stade 5, les diverses conséquences et impact sur le profit sont évaluables. Cf. Ansoff (1975).

II - Retours d'expérience et évolution de la méthode cible

Evoquons les retours d'expérience issus de l'application de la méthode dans plusieurs dizaines d'entreprises (dont douze sont mentionnées au tableau 1). Ils montrent les progrès que cette méthode a permis de réaliser. De plus, le modèle s'en trouve enrichi.

Tableau 1
Récapitulatif des retours d'expérience

Douze entreprises sont mentionnées sous des noms d'emprunt pour respecter l'anonymat souhaité par leurs dirigeants. Dans tous les cas notre équipe a été impliquée dans la phase de démarrage du processus de mise en place d'un dispositif de veille stratégique qui fait l'objet de cet article (et souvent dans la totalité du processus de mise en place).

1 – PLAVI. Grande entreprise structurée en Unités régionales fortement autonomes. Veille orientée vers les décideurs régionaux (certains pouvoirs publics, groupes de pression, etc.).

2 – AV. Direction Régionale d'une grande entreprise. Veille orientée vers les concurrents.

3 – BACHO. PMI d'environ 100 personnes. Secteur des biens d'équipements électroniques destinés à des entreprises. Veille orientée vers les clients actuels et potentiels et vers les technologies menaçantes par voie de substitution.

4 – DOREY. PME régionale menacée par des concurrents français et étrangers.

5 – MORY. Grande entreprise. Veille orientée concurrents émergents.

6 – DARMAN. Grande entreprise, bien d'équipement des particuliers, Veille concurrents.

7 – ROUG. Grande entreprise industrielle. Technologies de pointe. Veille orientée Technologies et Concurrents.

8 – MAGN. Grande entreprise industrielle. Technologies de pointe. Veille orientée Star-Up en vue de partenariats éventuels.

9 – BEAUNE. PME d'assez grande dimension. Veille Concurrents et Clients.

10 – CYNU. PMI d'une centaine de personnes, présente à l'étranger. Veille orientée concurrents et produits nouveaux.

11 – DGM. PMI de technologie de pointe, présente à l'étranger. Veille clients.

12 - AGO. PMI du secteur informatique, veille clients actuels et potentiels.

Les retours d'expériences sont formalisés sous la forme de monographies. Un membre (ou plusieurs) de l'équipe aide, au plan méthodologique (à partir d'une démarche heuristique), le groupe de projet constitué par l'entreprise et animé par un responsable interne.

C'est le groupe de travail qui construit la Cible, guidé par notre aide. A l'issue de chaque séance une monographie de quelques pages est rédigée pour capitaliser les observations effectuées. La liste des monographies sur lesquelles se fondent les retours d'expérience mentionnés dans cette communication figure au tableau ci-dessous. A titre d'illustration, l'une de ces monographies (dite BEAUNE 2) est consignée en annexe.

Ces monographies constituent la matière première à l'origine des évolutions de la méthode. Le schéma 2 visualise le modèle conceptuel suivi durant les séances de construction de la cible de veille stratégique. Ce schéma est une trame à grandes mailles à l'intérieur desquelles les heuristiques produites et enrichies à chaque nouvelle séance sont utilisées, par l'incorporation des retours d'expérience. La pratique de la démarche de ciblage se révèle présenter des difficultés différentes en fonction des structures d'organisation et des cultures d'entreprise. Par exemple, les membres d'une entreprise dont la culture privilégie le cloisonnement des personnes et des tâches, auront beaucoup plus de mal à se départir de leurs œillères au cours de la séance de ciblage.

Le style de management a également un grand impact sur le degré d'ouverture des personnels et sur leur motivation à éviter tout parti pris afin d'accroître l'angle d'ouverture du radar (Aguilar, 1967).

Voici, maintenant, les principaux résultats à l'issue de l'année 1999.

0 – Périmètre / domaine du dispositif.

Le logigramme de la figure 2 montre que la méthode Cible commence par une délimitation du périmètre (ou domaine) du dispositif de veille stratégique à mettre en place. Dans les publications antérieures nous avons toujours parlé de la veille stratégique de « l'entreprise » (Lesca, 1994). A la suite de nos expériences, nous devons changer la façon de s'exprimer. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique/intelligence collective à l'échelon de l'entreprise considérée globalement est une chose plutôt impossible à réaliser. La tâche est trop considérable et les résistances plutôt insurmontables. Nous en tirons l'enseignement qu'il faut commencer par un sous ensemble de l'entreprise : par exemple une unité, ou bien une fonction. Cet enseignement rétroagit sur la définition que nous donnons de la veille stratégique et de l'intelligence collective.

D'un point de vue concret, il s'agit de faire expliciter, par les participants, les acteurs (actuels ou potentiels) susceptibles de présenter une importance critique pour l'unité (entreprise, départements, fonctions, etc.). Par exemple, un point de l'heuristique consiste à veiller sans cesse à ce que les participants n'introduisent pas des restrictions, des biais liés à leurs activités professionnelles. Ainsi, il ne s'agira pas, pour un acheteur, de limiter sa réflexion à ses fournisseurs actuels, ni aux produits actuellement achetés. Autre exemple, un commercial ne devra pas borner son analyse aux clients dont il a actuellement la charge. A ce point de la démarche heuristique, l'objectif est « d'ouvrir les œillères » en interaction avec les autres membres du groupe précisément choisis dans d'autres fonctions de l'entreprise.

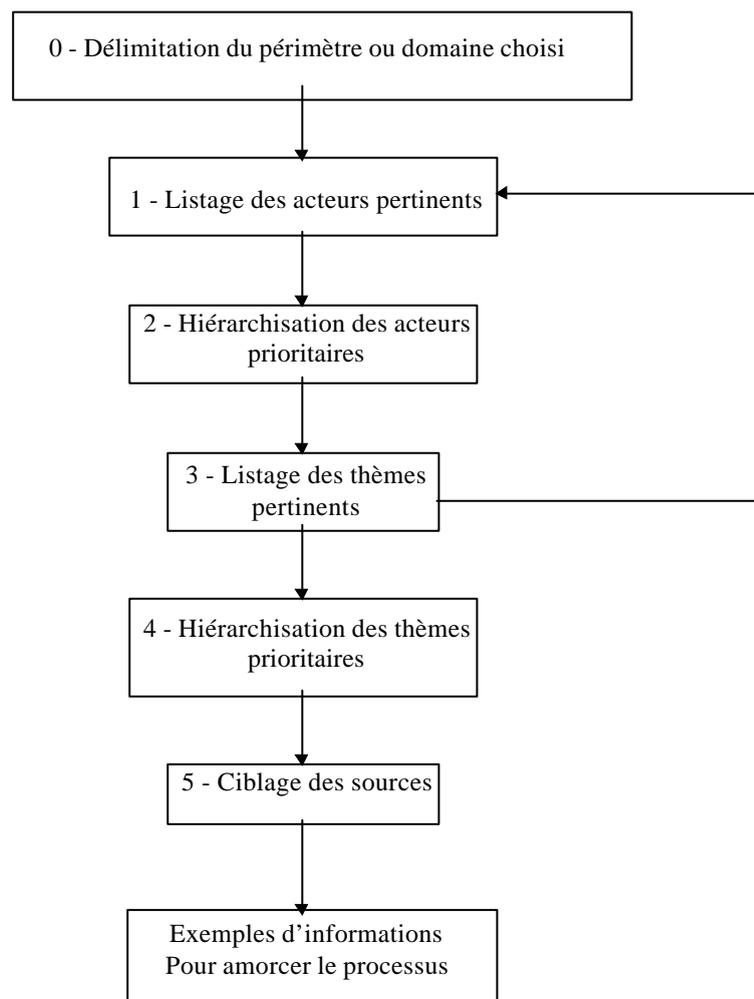
1 – Point d’entrée.

Le logigramme de la figure 2 montre que l’entrée proposée pour amorcer la construction de la cible est le concept d’acteur. Après de nombreuses applications, il est clair que ce concept demeure essentiel. Cependant il s’avère que, dans de nombreux cas, ce n’est pas le bon point d’entrée. En général, il est préférable de débiter l’investigation par le concept de thème qui avait été initialement placé en seconde position.

Commencer le ciblage sur le concept d’acteurs ne convient pas (ou mal) dans les cas suivants :

- on s’intéresse à des acteurs potentiellement intéressants mais auxquels on n’a pas eu affaire jusqu’à présent, bien qu’ils ne soient pas inconnus.
- on s’intéresse à des acteurs émergents que nous n’avons même pas identifiés pour le moment.

Figure 2
**Modèle du processus de ciblage
(version initiale)**



2 – Identification des thèmes.

Dans bon nombre de cas, l'identification des thèmes et celle des acteurs ont été réalisées en parallèle, et non pas de façon séquentielle, comme nous l'avions proposé initialement. Il s'est avéré que le traitement des thèmes peut faire penser à des acteurs intéressants laissés dans l'ombre, et que la réflexion sur les acteurs engendre un processus similaire à propos des thèmes.

3 – Dimension de la cible

S'agissant de la dimension de la cible et, par conséquent, de la hiérarchisation des acteurs et des thèmes, il faut distinguer deux cas de figure, prenant appui sur la maturité de l'entreprise en matière de Veille Stratégique / Intelligence Collective Stratégique : le démarrage et la maturité. Un cas extrême a été vécu avec l'entreprise MORY, où il a été décidé de cibler provisoirement la veille stratégique sur un seul acteur et six thèmes, ceci afin d'amorcer le processus de traque des informations

- En phase de maturité, c'est-à-dire après réalisation d'un certain apprentissage collectif de la veille stratégique de la part de l'entreprise, la dimension de la cible en nombre d'acteurs et de thèmes, peut être aussi grande que les moyens de l'entreprise le permettent.
- En phase de mise en place et de démarrage d'un dispositif de Veille Stratégique, la dimension de la cible doit être aussi petite que nécessaire pour que la dynamique du processus s'amorce. Ainsi, dans certains cas, il s'est avéré nécessaire de cibler la Veille stratégique sur un seul acteur (et plusieurs thèmes). Dans d'autres cas, la restriction a porté sur un seul thème (et un petit nombre d'acteurs avec ouverture sur des acteurs émergents).

2 – Identification des thèmes.

Dans bon nombre de cas, l'identification des thèmes et celle des acteurs ont été réalisées en parallèle, et non pas de façon séquentielle, comme nous l'avions proposé initialement. Il s'est avéré que le traitement des thèmes peut faire penser à des acteurs intéressants laissés dans l'ombre, et que la réflexion sur les acteurs engendre un processus similaire à propos des thèmes.

3 – Dimension de la cible

S'agissant de la dimension de la cible et, par conséquent, de la hiérarchisation des acteurs et des thèmes, il faut distinguer deux cas de figure, prenant appui sur la maturité de l'entreprise en matière de Veille Stratégique / Intelligence Collective Stratégique : le démarrage et la maturité. Un cas extrême a été vécu avec l'entreprise MORY, où il a été

décidé de cibler provisoirement la veille stratégique sur un seul acteur et six thèmes, ceci afin d'amorcer le processus de traque des informations

- En phase de maturité, c'est-à-dire après réalisation d'un certain apprentissage collectif de la veille stratégique de la part de l'entreprise, la dimension de la cible en nombre d'acteurs et de thèmes, peut être aussi grande que les moyens de l'entreprise le permettent.
- En phase de mise en place et de démarrage d'un dispositif de Veille Stratégique, la dimension de la cible doit être aussi petite que nécessaire pour que la dynamique du processus s'amorce. Ainsi, dans certains cas, il s'est avéré nécessaire de cibler la Veille stratégique sur un seul acteur (et plusieurs thèmes). Dans d'autres cas, la restriction a porté sur un seul thème (et un petit nombre d'acteurs avec ouverture sur des acteurs émergents).

4 – Thèmes

A plusieurs reprises, la définition des thèmes à cibler s'est avérée plus difficile que celle des acteurs. Il a fallu préciser le sens des mots afin que tout le monde comprenne bien la même chose.

5 – Critères de hiérarchisation

La hiérarchisation des acteurs, d'une part, et des thèmes, d'autre part, doit être réalisée. Les retours d'expérience nous ont conduits à introduire de nouveaux critères de hiérarchisation, pouvant se substituer à ceux que nous avons proposés initialement. Ici encore, il faut distinguer la phase de maturité de la phase de démarrage. Est apparue la nécessité des critères suivants.

- La motivation des opérationnels. En phase de mise en place et de démarrage, la hiérarchisation doit tenir compte de la motivation des personnes qui seront censées rechercher des informations sur le terrain (commerciaux, par exemple). S'il n'existe pas de personne motivée pour recueillir des informations sur un thème ou sur un acteur, il est inutile que le thème ou l'acteur figure dans la cible, même si cet acteur ou ce thème intéresse la hiérarchie pour des raisons « stratégiques ». En d'autres termes, il faut prendre en compte l'interaction qui doit exister entre la définition de la cible et l'organisation de la traque des informations (flèche 1 et ajout de la flèche 14), surtout en phase de mise en place du dispositif de veille Stratégique. Ceci est une condition nécessaire au succès du projet. C'est pourquoi nous avons ajouté la flèche 14 dans le modèle conceptuel (figure 1). Construction de la cible avec la participation des opérationnels qui seront sollicités pour la remontée des informations de veille stratégique. D'où les compléments apportés au modèle conceptuel et l'apparition de la flèche n° 14 sur la figure 1.
- Quelque chose en commun. Les membres appelés à contribuer au futur dispositif de veille stratégique doivent avoir quelque chose en commun, acteur(s) et/ou thème(s),

ou bien des sources d'information. Sans quoi il sera pratiquement impossible de développer un processus d'intelligence collective.

6 – Le bloc 3 du logigramme

Le choix des sources d'information à scruter, peut prendre une importance décisive dans certains cas. Cette question est amplifiée par le développement d'internet.

7 – Rétroaction à partir de la création de sens (flèche 7 du référentiel)

A nouveau il faut distinguer les deux phases :

- mise en place du dispositif ;
- régime de croisière. Durant cette phase, la cible doit tenir compte des enseignements tirés des informations exploitées au cours des périodes précédentes. C'est ce que nous appelons rétroaction à partir de la création de sens.

8 – Coût

Dans la quasi totalité des applications, la Cible a été stabilisée à l'issue de la troisième séance de travail (d'environ deux heures chacune), sachant que les séances n°2 et 3 n'étaient pas exclusivement consacrées au ciblage.

Conclusion : nouvelle(s) question(s) de recherche

1 - Au cours de plusieurs applications en entreprise, nous avons été amenés à nous poser la question suivante :

Quelles caractéristiques devraient avoir la cible pour favoriser la motivation collective en phase de démarrage du processus de veille stratégique. En d'autres termes, quelles précautions prendre pour que les individus perçoivent un avantage à participer à un processus collectif ?

En relation avec cette question, une autre est soulevée : « Qui doit définir la cible de veille stratégique ? ». Cette question est cruciale en phase de mise en place / démarrage du dispositif. A elle seule elle contient une condition nécessaire à la réussite du projet : « amorcer la pompe ».

2 – Rôle des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) . Répondre à la question : « qui ? », conduit à envisager l'utilisation des NTIC lorsque les membres du comité de ciblage sont dispersés géographiquement et difficiles à réunir conjointement. Le cahier des charges d'un logiciel collaboratif pour l'aide au ciblage par le canal de la messagerie est en cours d'étude.

3 – La définition des thèmes s’est avérée plus délicate que prévu, surtout dans le cas de la veille technologique. Il est nécessaire d’affiner la méthode sur cette partie. Un partenariat est envisagé avec une autre équipe.

4 – Des aides logicielles sont à rechercher pour faciliter (objectiver) la hiérarchisation des acteurs et des thèmes, dans certains cas. Une piste de recherche est proposée par le professeur Michel Chokron.

Bibliographie

- Aguillar D.A. (1967), *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan.
- Ansoff H.I. (1975) – Managing strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, V.XVIII, n°2, p.21-33.
- Ansoff H.I., Mc Donnell E. (1990), *Implanting Strategic Management*, New York, Prentice Hall, Second Edition.
- Bernhardt D.C. (1994), I Want it Fast, Factual, Actionable – Tailoring Competitive Intelligence to Executives’ Needs, *Long Range Planning*, 27 (1), p. 201-211.
- Chanal V, Lesca H, Martinet A-C (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 41-51.
- Elenkov D.S.(1997), Strategic Uncertainty and Environmental Scanning : the Case for Institutional Influences on Scanning Behavior, *Strategic Management Journal*, 18 (4), p.287-302.
- Lesca H. (1994) – Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°20, p.31- 50.
- Lesca H., Caron, M-L. (1995) – Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l’entreprise. *Revue Française de Gestion*, n°105, p.58-68.
- Lesca H., Schuler, M. (1998), Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.159-177.
- Osborn A. F. (1965), *L’imagination constructive*, Paris, Dunod.
- Pateyron E. (1998), *La veille stratégique*, Paris, Economica.
- Revelli C. (1998), *Intelligence stratégique surinternet*, Paris, Dunod.
- Schuler M. (1993), *Genèse d’un outil pour l’apprentissage et la mise en œuvre de la veille stratégique, Cibleur de veille stratégique*. Laboratoire CERAG (ESA) Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Annexe

BEAUNE 2 - Monographie : Description d’un cas

Il s’agit d’une entreprise de grande taille qui a déjà fait quelques tentatives pour mettre en place une « intelligence économique » (non guidée par nous) et qui avait échoué dans sa démarche. Avant intervention de l’équipe, les gens étaient plutôt démotivés, ne

croyaient plus que la veille soit utile et possible. Bref, ils ne savaient plus comment s'y prendre.

L'objectif était de mettre en place une veille stratégique plutôt concurrentielle. Jusqu'alors présent cette entreprise se souciait peu de ses concurrents.

L'élément nouveau : création de l'union Européenne et la suppression des frontières.

Réunion n°1 : le but est de présenter le concept de veille stratégique concurrentielle et d'exposer la méthode mise au point par l'équipe. C'est une réunion de prise de contact et de sensibilisation. Présents : 12 personnes qui étaient susceptibles d'avoir un rôle dans la mise en place de l'éventuel dispositif de veille stratégique. La séance n°1 devrait faire découvrir le concept et la méthode, mais devait aussi déclencher une motivation (puisque'ils étaient démotivés).

A l'issue de cette réunion, trois réactions ont été obtenues :

- Les gens ont dit « ça paraît intéressant, il faut qu'on essaye ».
- Certains ont refusé de participer au projet et ce pour diverses raisons.
- « Il faut que nous fassions venir quelqu'un du plus haut niveau de la hiérarchie dans la seconde réunion ». Nous appelons dirigeant cette personne. Un chef de projet a été nommé en interne.

Objet de la réunion n°2 : Le ciblage

Réunion n°2 : Le chef de projet a réussi à faire venir quelqu'un du plus haut niveau de la hiérarchie en affirmant que « c'est parce que votre équipe est certifiée ISO 9001 » (Culture d'entreprise). Il est à remarquer que cette entreprise est formée par une majorité écrasante d'ingénieurs. Ils sont plutôt familiarisés aux technologies, aux procédures, à l'étude de la documentation...qui permettent de vérifier.

La séance n°2 a commencé comme suit : Le chef de projet a demandé à l'intervenant extérieur qu'il présente le concept et la méthode en un quart d'heure et par la suite le dirigeant s'est approprié le concept et a jugé qu'il était important de mettre en œuvre la méthode. Celle-ci lui paraissait simple et cruciale pour son organisation. Déterminants : volonté de la direction, projet d'entreprise.

Ce dirigeant a participé à la première heure de travail puis s'est retiré après avoir précisé qu'il fallait le tenir informé de la progression des travaux. Il estime que la méthode proposée est simple et faisable et qu'elle permet de démarrer en faisant des choses de petites dimensions mais évolutives. Il a proposé de choisir 2 ou 3 ou 4 acteurs et 2 ou 3 ou 4. Il avait compris que la cible ne devait pas être trop grande sinon ça risque d'être difficile et que ça devrait se faire ensemble : Apprentissage collectif. Ce dernier a laissé entendre qu'il regarderait les choix qui ont été faits pour ajouter des suggestions complémentaires.

L'intervenant extérieur avait demandé au chef de projet (directeur comme tous les présents) de faire un embryon de cible seul ou avec d'autres personnes. Si bien que la séance a démarré avec une amorce de cible.

Cette ébauche a été faite proprement et sur machine et en coopération avec d'autres personnes grâce à la messagerie électronique. La cible présentée a été distribuée à tous les présents à la réunion n°2 qui étaient en partie les mêmes que dans la réunion n°1.

Quand le travail a démarré après la parole du dirigeant, on se trouvait en phase zéro. L'amorce ne servait que d'entrée sur scène pour déclencher le démarrage des travaux car l'important est de construire ensemble quelque chose pendant la réunion et en présence de l'intervenant extérieur.

Ce dernier a demandé qu'il y ait deux Paper Boards : un pour les acteurs et l'autre pour les thèmes. Et on a commencé à remplir les tableaux en précisant qu'il y avait un critère de choix des acteurs et des thèmes que tout le monde avait en tête, mais il fallait le dire. Le critère géographique ; les acteurs peuvent être planétaire, mais ils ne nous intéressent que dans la mesure où ils ont un impact sur l'activité de l'entreprise dans la région qui nous intéresse.

Tout ce qui a été proposé et discuté comme cible a été reporté au tableau tout en précisant qu'il ne faut pas critiquer et censurer les propositions des autres car nous sommes dans une démarche de créativité. Tout le monde doit pouvoir expliciter son point de vue mais avec deux précautions :

- consigner les arguments de celui qui propose une chose ;
- noter les arguments de celui qui dit le contraire.

Il faut conserver la trace écrite de ces argumentations : traçabilité ; culture industrielle, nous faisons quelque chose qui est contrôlable.

Conséquence : Il faut qu'il y ait un secrétaire de séance.

Au niveau du ciblage, on ne peut pas trancher et savoir qui a tort et qui a raison (car il s'agira de capter des signaux faibles). Il faut les noter tous les arguments et on verra, par la suite, quoi garder et quoi éliminer. Cette façon de procéder implique une démarche, des règles de conduite de réunions.

L'intervenant extérieur avait noté que quelqu'un qui était actif au début semblait se désintéresser de la discussion. Il est devenu distrait (formation, culture ?), peut être que ce qui l'a désorienté c'est qu'il ne savait pas où ça allait aboutir.

La réflexion collective s'est bien passée, en se laissant guider progressivement, nous avons rempli le tableau des acteurs et le tableau des thèmes sans limitation, sauf l'impact du critère région. Quelqu'un est intervenu pour critiquer le nombre d'acteurs ou de thèmes proposé (20) , ce qui a déclenché l'étape n°2 dite de hiérarchisation des thèmes et acteurs.

Au cours de la séance suivante, on a procédé à la hiérarchisation des thèmes et acteurs et on a explicité d'autres critères nouveaux qui facilitaient cette opération.

La démarche proposée par l'intervenant extérieur était la suivante : pour chaque acteur ou thème ; qui s'engagerait, parmi les présents, à aller rechercher au moins trois informations de type veille stratégique pour la prochaine séance et à les apporter pour les discuter ? Un acteur ou un thème peut être éliminé du moins momentanément lorsqu'il n'existe pas de volontaire pour aller chercher de l'information le concernant.

Vu que la cible doit être petite, on retient les acteurs qui ont recueilli le plus de suffrages, dans la mesure où ça constitue un engagement.

Conséquence : cette façon de procéder a déclenché une panique :

- Certaines personnes ont affirmé qu'elles ne savent pas faire : par peur. L'intervenant extérieur a essayé de les conforter en leur proposant d'apporter trois informations

seulement et en insistant sur le fait qu'on est entrain de construire ensemble la pédagogie de la sélection des informations.

- Certains ont peur du nombre important d'informations disponibles : Surcharges d'informations, en demandant lesquelles voulez-vous ?

L'intervenant extérieur précise que l'on recherche des informations à caractère anticipatif : pédagogie des critères de sélection.

Les participants à la réunion de ciblage auront à passer aux actes et à produire des résultats dès le mois suivant pour déclencher l'apprentissage collectif de la sélection.

Il faut bien distinguer la première séance de ciblage et les séances de ciblage en régime de croisière. Durant la première séance, on passe aux actes, même si on prend des acteurs qui ne sont pas pertinents pourvu qu'ils soient motivants pour la traque des informations nécessaires et ensuite, quand le dispositif est amorcé, il est possible de retenir d'autres acteurs.

L'objectif de la première réunion de ciblage est différent de l'objectif des autres réunions postérieures de ciblage.

L'intervenant extérieur a dit que cette cible était provisoire. La prochaine fois, elle sera rectifiable après examen des informations additionnelles susceptibles d'emporter d'autres points de vues. Au moment de ponctuer la réunion, les participants demandent quand aura lieu la troisième réunion et souhaitent expressément la présence de l'intervenant extérieur. Ceci a déclenché une prolongation du contrat et une validation de la démarche, ce qui prouve la capacité de la méthode à déclencher de la motivation.

Le but de la réunion résidait dans la compréhension des facteurs de succès et d'échecs : des déterminants dans la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

Cette séance a fait naître plusieurs choses ; notamment à quelle personne envoyer les informations qui seront recueillies ? Questions organisationnelles ? Faut-il un stockage quelque part et géré par qui ? Mais la question majeure a été celle-ci : la stratégie décidée par les dirigeants de l'entreprise s'est-elle souciee de prendre en compte les acteurs et les thèmes que nous jugeons maintenant pertinents dans la cible ?