

Université Lumière – Lyon 2

Faculté de sciences économiques et de gestion

Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles

par Marie-Christine CHALUS - SAUVANNET

Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion

sous la direction de Véronique ZARDET

soutenue le 27 octobre 2000

Composition du Jury :

Madame Véronique ZARDET, Professeur à l'Université Lumière – Lyon 2

Monsieur François BLANC, rapporteur, Professeur à l'Université de Clermont 1

Monsieur Patrick JOFFRE, rapporteur, Professeur à l'Université de Caen / Basse Normandie

Monsieur Louis-Marie PASQUIER, Directeur Général du Groupe BRIOCHE PASQUIER

Monsieur Henri SAVALL, Professeur à l'Université Lumière Lyon 2

Table des matières

- Dedicace
- Remerciements
- Introduction générale

♦0.1. MOTIF DE LA RECHERCHE
♦0.2. OBJET DE LA RECHERCHE

- ◊ 0.2.1. Le champ d'étude : les entreprises industrielles
- ◊ 0.2.2. Définition des concepts-clés

- La veille stratégique
- Distinction entre veille stratégique, intelligence économique et management stratégique
- La stratégie
- La proactivité
- Les stratégies proactives
- Les entreprises industrielles

♦0.3. La problématique

- ◊ Dans quelle mesure un dispositif Note6 de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la conduite de stratégies proactives ?

- ◆ **0.4. Les fondements**
- ◆ **0.5. La Méthodologie de la recherche**
- ◆ **0.6. Les étapes de construction de la thèse**
- ◆ **0. 7. Les matériaux expérimentaux de la recherche**

- ◊ Entreprise 1
- ◊ Entreprise 2
- ◊ Entreprise 3
- ◊ Entreprises 4 - 8
- ◊ Entreprise 9
- ◊ Entreprise 10
- ◊ Entreprise 11

- ◆ **0. 8. Le corps d'hypothèses**

- ◆ **0.9. Le fil conducteur**

- Première partie. Définition et positionnement des concepts de la recherche

- ◆ **Introduction de la première partie**

- ◆ **Chapitre 1 : Le concept de veille stratégique applique aux entreprises industrielles**

- ◊ 1.1. La veille stratégique : spécificités

- 1.1.1. Caractéristiques de la veille commerciale

- **1.1.1.1. La veille spécifique sur les produits**

- ◆ Les produits : leurs fonctions
- ◆ Les produits : leur architecture et leurs caractéristiques
- ◆ Les produits : le design
- ◆ Les produits : les gammes de produits

- **1.1.1.2. La veille spécifique sur les concurrents**

- ◆ L'analyse tangible
- ◆ La vision intangible
- ◆ Un élément clé à surveiller : les coûts

- **1.1.1.3. La veille spécifique sur les marchés**

- ◆ L'évolution des besoins
- ◆ Les insatisfactions
- ◆ L'évolution de la relation client-fournisseur
- ◆ La solvabilité des clients
- ◆ Les fournisseurs

- ◊ *L'évolution de l'offre des produits nouveaux*
- ◊ *L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise*
- ◊ *La capacité du fournisseur à fournir, et au moindre coût*

· 1.1.2. Caractéristiques de la veille technologique

- **Spécificité de la veille technologique**
- **La veille technologique au cœur de l'innovation et de la recherche**

- ◆ Nécessité du contrôle de fonctionnement **Note15.**
- ◆ Gérer et valoriser les ressources technologiques
- ◆ Le Management de Ressources Technologiques (MRT)
(source : ARIST Rhône-Alpes)
- ◆ L'influence du Management des Ressources Technologiques sur les choix stratégiques
- ◆ Cohérence intra-entreprise
- ◆ Importance de la veille technologique au regard de la réflexion stratégique
- ◆ La veille technologique à partir des publications sur les brevets
- ◆ Pourquoi utiliser les brevets ?
- ◆ Utilisation des brevets dans le cadre de la veille

· 1.1.3. Caractéristiques de la veille sur les ressources humaines

- **L'entreprise comme organisation à décideurs multiples**
- **Le marché du travail**

- ◆ L'évolution du pouvoir du marché du travail

- **L'évolution des compétences nouvelles**
- **La veille sociale**

- ◆ Les autres dimensions de la veille sur les ressources humaines

· 1.1.4. La veille, c'est aussi, la veille sociétale, juridique, géopolitique, géographique...

- **La veille sociétale**

- ◆ La veille juridique ou législative
- ◆ La veille géographique
- ◆ La veille géopolitique

◊ 1.2. La veille : une philosophie différente selon le contexte géopolitique

· 1.2.1. Le système japonais

· 1.2.2. Le système anglo-saxon

- **Le système anglais**
- **Le système américain**

· 1.2.3. Le système allemand

· 1.2.4. Le système français

- **Perspectives et améliorations**

- ♦ **Chapitre 2. Le positionnement de la veille vis-à-vis de concepts périphériques**

- ◊ 2.1. La veille, son environnement et ses systèmes d'information

- 2.1.1. L'environnement

- **Environnement réel et environnement perçu**
 - **Environnement pertinent**

- 2.1.2. L'information

- **L'information système nerveux du dispositif de veille stratégique**
 - **La circulation de l'information**
 - **La recherche de l'information**
 - **Sélectionner des outils méthodologiques**
 - **Quelles informations rassembler sur l'environnement ?**
 - **Les différentes sources d'information qui alimentent une entreprise**
 - **Les structures du renseignement économique en France**

- ◊ 2.2. Etude comparée de la veille et de ses concepts périphériques

- 2.2.1. L'intelligence économique

- **Les vastes définitions de l'intelligence économique**
 - **L'intelligence économique : une fonction de mémoire**
 - **Contrairement à la veille stratégique, l'intelligence économique n'est pas le monopole de l'entreprise**
 - **Un outil de l'intelligence économique : le rapport d'étonnement**

- ♦ La veille et l'intelligence économique : quel positionnement ?

- 2.2.2. La prospective

- **La méthode PRODIN**
 - **La prospective est une approche globale et longue**

- ♦ Une approche globale
 - ♦ Une approche longue

- 2.2.3. Le benchmarking

- **Définir l'objet du benchmarking**
 - **La sélection des cibles**
 - **L'analyse des observations**
 - **Systèmes d'information : un préalable au benchmarking**

- 2.2.4. Le marketing stratégique

- **Le marketing**

- **Le marketing stratégique**
- **De la gestion marketing au marketing stratégique.**
- **Les raisons de l'émergence du marketing stratégique**

- ◆ Le rôle du marketing stratégique
- ◆ La démarche du marketing stratégique
- ◆ Les principes fondamentaux du marketing industriel

- **Un outil courant du marketing stratégique : le business plan**

♦ **Chapitre 3. l'articulation entre veille, stratégie et proactivité**

◊ 3.1. Articulation entre veille et stratégie

- 3.1.1. La stratégie : définition
- 3.1.2. Réflexion stratégique
- 3.1.3. La décision stratégique

• **Les situations de décision**

- 3.1.4. La veille un outil d'aide à la décision ?

- **Les niveaux d'impacts de la veille stratégique sur la décision stratégique dans l'entreprise**
- **Une fois le dispositif de veille stratégique implanté**
- **La veille stratégique et le management stratégique**

- ◆ Champs du management stratégique

◊ 3.2. Veille et stratégie proactive

- 3.2.1. Le concept de proactivité

• **Passivité, réactivité, préactivité, proactivité**

- 3.2.2. Les paramètres de la conduite de stratégies proactives

- **3.2.2.1. Une allocation judicieuse des ressources**
- **3.2.2.2. Augmenter la vitesse de l'entreprise**

- ◆ La vitesse en tant que stratégie

- **3.2.2.3. L'apprentissage permanent**
- **3.2.2.4. L'innovation facteur de proactivité ?**

- ◆ Les composants de l'innovation
- ◆ L'innovation dans l'entreprise
- ◆ L'innovation en tant que stratégie
- ◆ L'innovation un gage de compétitivité ?
- ◆ Le processus de l'innovation
- ◆ La tentation de l'imitation
- ◆ Innovation et rupture

- 3.2.3. Liens entre la veille et les paramètres de la conduite de stratégies proactives

- **3.2.3.1. Les apports de la veille stratégique à l'innovation**

- ◆ La surveillance de l'environnement

- ◊ *Travailler avec les fournisseurs*
- ◊ *Observer les concurrents*
- ◊ *Surveiller les technologies*
- ◊ *Tirer parti des politiques publiques*
- ◊ *Les ressources humaines et l'innovation*
- ◊ *Le rôle de l'organisation dans l'innovation*

- ◆ Quels sont les apports de la veille stratégique en phase de maturation de l'innovation ?

- ◊ *Veiller à l'originalité de l'idée*
- ◊ *Surveiller l'évolution des normes*
- ◊ *Analyser les solutions des concurrents*
- ◊ *Rechercher l'avis des utilisateurs*
- ◊ *Chercher l'avis des fournisseurs*
- ◊ *Protéger l'information*

- **3.2.3.2. Recherche théorique des apports de la veille stratégique aux stratégies proactives**

- ◆ La veille, un facteur d'émergence
- ◆ La veille, un outil d'ouverture des “ possibles ”

- ◆ **Chapitre 4. Le cadre méthodologique et expérimental**

- ◊ 4.1. La production de connaissances en sciences de gestion : cadre de référence

- 4.1.1. La catégorisation des types de recherche

- **La recherche logico-formelle**
- **La recherche empirico-formelle**
- **Autre type de recherche empirique**
- **La recherche-action**
- **La recherche-intervention**

- 4.1.2. Approche choisie : entre la recherche-intervention et la recherche-expérimentation

- **La recherche en sciences de gestion pratiquée par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations**
- **Un processus “ hypothético-déductif-inductif ”**
- **Le processus d'élaboration des connaissances des concepts**
- **Vers une “ contingence générique ”**
- **Constructivisme/Positivisme**
- **L'analyse systémique**

- 4.1.3. Les centres de recherches aux méthodologies proches **Note53.**

- **Le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique**
- **Le Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris**

♦ Une pratique de terrain.

- ◊ 4.2. Présentation de l'analyse socio-économique des entreprises et des organisations
- ◊ 4.3. Présentation du programme de recherche thématique de la Région Rhône-Alpes et du projet : veille stratégique dans les PME-PMI (vspme)

- 4.3.1. Présentation du projet

- **La problématique de la région**

- 4.3.2. Les grandes étapes de ce projet

- **4.3.2.1. Projet de la Région Rhône-Alpes,**

- ♦ Objectifs de résultats substantiels
- ♦ Objectifs de résultats méthodologiques
- ♦ La proposition d'intervention type

◊ *Guide d'entretien pour la réalisation du diagnostic des pratiques de veille et du management stratégique dans les PME-PMI.*

- **4.3.2.2. année 2 : démarrage de la recherche expérimentale.**
- “Système d'information stratégique pour PME-PMI” :

♦ Travaux méthodologiques

- ◊ 4.4. Présentation des entreprises de notre recherche et des méthodes appliquées

- 4.4.1. Présentation des entreprises

- **Exemple d'intervention dans une PMI de traitement de métal pour cuisine.**

- 4.4.2. Méthodologie de notre recherche-expérimentation

- **L'implication du chercheur**
- **La durée des recherches-interventions**
- **Le degré de liberté et la prise de partie du chercheur dans les entreprises**
- **Une recherche, des interactions**

- ◊ 4.5. Le champ de la recherche : les entreprises industrielles

- 4.5.1. L'industrie française : historique et traits fondamentaux

- **4.5.1.1. La genèse des traits fondamentaux**

- **4.5.1.2. Historique des grandes étapes de l'histoire de l'industrie française**[Note62](#)

- 4.5.2. L'industrie française aujourd'hui

- **4.5.2.1. Les entreprises industrielles**

- ◆ Le poids des grands groupes
- ◆ La sous traitance

- **4.5.2.2 L'industrie française dans le monde**

- 4.5.3. L'industrie : le déclin ?

- **Tendance naturelle ou poids de la crise ?**
- **L'industrie conserve une place stratégique**
- **La compétitivité**
- **Conclusion**

◆ **Conclusion de la première partie**

- Deuxième partie. Recherche exploratoire de mise en œuvre efficiente de veille stratégique et mesure des effets

◆ **Introduction de la deuxième partie**

◆ **Chapitre 5. Du diagnostic général au diagnostic de veille stratégique**

◊ 5.1. Les démarches de diagnostic stratégique

- 5.1.1 Les matrices d'analyse stratégique

- **La méthode LCAG**
- **La matrice d'analyse stratégique du Boston Consulting Group**
- **La matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey.**
- **La méthode PIMS**
- **L'avantage concurrentiel**

- 5.1.2. Le diagnostic stratégique

- **5.1.2.1. Les grands types de conduite de diagnostic**
- **5.1.2.2. Les différentes méthodes de diagnostic stratégique**

- ◆ Identité et segmentation stratégique de l'entreprise
- ◆ La première étape consiste à analyser **l'identité de l'entreprise**.
- ◆ L'identification des métiers de l'entreprise
- ◆ La segmentation stratégique

◊ *L'analyse de la technologie*

◊ *Analyse stratégique de la compétitivité*

- ◆ Le volet économique et financier du diagnostic

♦ Le diagnostic du management et de l'organisation

◊ 5.2. Le diagnostic socio-économique

- Qui interroger ?
- Chronologie du déroulement du diagnostic socio-économique qualitatif

• **Méthodologie socio-économique de conduite d'entretien de diagnostic qualitatif**

- Le guide d'entretien du diagnostic socio-économique traite six grands thèmesNote71 :

◊ 5.3. Le diagnostic de veille stratégique

- 5.3.1. Elaboration du guide d'entretien du diagnostic de veille stratégique

• **Dépouillement de 11 diagnostics**

♦ Réalisation d'un guide d'entretienNote73.

• **ETAT DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE**

♦ **LES PRODUITS**

- ◊ *Vigilance externe sur les produits (4%)*
- ◊ *Vigilance interne sur les produits (21%)*

♦ **LES MARCHES**

- ◊ *Vigilance externe sur les marchés (6%)*
- ◊ *Vigilance interne sur les marchés (6%)*

♦ **LES TECHNOLOGIES**

- ◊ *Vigilance externe sur les technologies (6%)*
- ◊ *Vigilance interne sur les technologies (23%)*

♦ **LE POTENTIEL HUMAIN**

- ◊ *Vigilance externe sur le potentiel humain (13%)*
- ◊ *Vigilance interne sur le potentiel humain (21%)*

• **Quelques explications**

- ♦ Sur les produits
- ♦ Sur la technologie
- ♦ Sur le potentiel humain
- ♦ Sur les rouages de prise de décision

- 5.3.2. Le déroulement de notre méthodologie de diagnostic de veille stratégique

- **Un diagnostic horizontal**
- **Points forts, points faibles**
- **La méthode de dépouillement**
- **Durée et planning**

♦ **Chapitre 6. L’analyse des pratiques de veille stratégique des entreprises étudiées et proposition de classification**

◊ 6.1. Pratiques d’entreprises et dysfonctionnements de leur dispositif de veille stratégique

· 6.1.1. – Analyse de la veille stratégique sur les produits

• **6.1.1.1 Les pratiques courantes de la veille stratégique externe sur les produits**

- ◆ La lecture de magazines
- ◆ La visite de salons professionnels
- ◆ La commande de produits concurrents
- ◆ La consultation des tarifs, catalogues et plaquettes des concurrents
- ◆ La visite de clients équipés par des concurrents

• **6.1.1.2 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les produits**

- ◆ Manque de formalisation de la veille stratégique externe sur les produits
- ◆ Manque de préparation de la visite de salons professionnels
- ◆ Veille faible sur l’évolution des produits
- ◆ Manque de réactivité sur l’évolution de la demande
- ◆ Faible connaissance des concurrents
- ◆ Les commerciaux manquent d’informations pour conduire une veille stratégique externe efficace sur les produits
- ◆ Manque de réactivité de l’entreprise sur les remontées d’informations externes
- ◆ La satisfaction des clients n’est pas évaluée

• **6.1.1.3. Les pratiques courantes de veille stratégique interne sur les produits**

- ◆ La réunion produit
- ◆ Une forte implication des acteurs envers le produit
- ◆ Vigilance sur le coût des produits
- ◆ Les innovations et les améliorations produit

• **6.1.1.4. Analyse des dysfonctionnements sur la vigilance interne sur les produits**

- ◆ Manque de communication, de coordination et de concertation sur les produits dans l’entreprise
- ◆ Faiblesse de l’innovation

- ◆ Vigilance interne sur les marges et les prix de revient parfois défaillante
- ◆ Une position de leader parfois fragilisante
- ◆ La force de la production fragilise le marketing et la portée du commercial
- ◆ L'entreprise a des difficultés à projeter sa stratégie sur les produits
- ◆ Manque de vigilance sur certains produits de l'entreprise

· 6.1.2. Analyse de la veille stratégique sur les marchés

• **6.1.2.1. Les pratiques courantes de la veille stratégique externe sur les marchés**

- ◆ Les acteurs de l'entreprise sont porteurs d'idées de développement sur les marchés potentiels
- ◆ Fort captage d'informations sur les marchés grâce à la communication avec les acteurs stratégiques externes
- ◆ L'entreprise centralise les informations pertinentes sur le marché

• **6.1.2.2. Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les marchés**

- ◆ Manque de connaissances et de recherches d'informations méthodiques sur les marchés potentiels
- ◆ Manque d'anticipation des évolutions du marché
- ◆ L'entreprise n'exploite pas au maximum ses marchés existants
- ◆ La vision stratégique sur l'exploitation des marchés potentiels dépend d'une seule personne
- ◆ L'entreprise ne travaille pas suffisamment sur les marchés potentiels
- ◆ L'information sur les parts de marché est floue

• **6.1.2.3. Analyse de la veille stratégique interne sur les marchés**

- ◆ La fonction marketing de l'entreprise est trop fragile

· 6.1.3 Analyse de la veille stratégique sur les technologies

• **6.1.3.1. Les pratiques courantes de veille stratégique externe sur les technologies**

- ◆ Certains produits font l'objet d'une veille technologique très poussée

• **6.1.3.2 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les technologies**

- ◆ Le bureau d'études ne participe pas assez à la visite de salons
- ◆ La création de produits nouveaux se fait plus par la demande

- des clients que grâce à l’innovation interne
- ◆ L’entreprise ne veille pas assez sur les technologies disponibles à moindre coût
- ◆ Détenir d’un savoir-faire stratégique pour l’entreprise par une autre entreprise
- ◆ L’intégration régulière de nouvelles technologies dans l’organisation
- ◆ Développement de la vigilance sur la protection du savoir-faire usine par le contrôle des entrées et des sorties des personnes extérieures
- ◆ La surveillance des brevets déposés

- **6.1.3.4 Analyse des dysfonctionnements sur la veille stratégique interne sur les technologies**

- ◆ Lenteur d’intégration des nouvelles technologies dans l’organisation
- ◆ Des inconnues dans certains choix technologiques
- ◆ Faible innovation de l’entreprise
- ◆ L’entreprise ne sous-traite pas suffisamment les technologies non stratégiques

- 6.1.4. Analyse de la veille stratégique externe sur le potentiel humain

- **6.1.4.1. Les pratiques courantes de veille stratégique externe sur le potentiel humain**

- ◆ Vigilance stratégique sur la gestion des ressources humaines par la participation à des conférences, clubs et diverses manifestations extérieures
- ◆ Vigilance sur les lois sociales
- ◆ Suivi et capitalisation des candidatures spontanées

- **6.1.4.2. Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur le potentiel humain**

- ◆ Manque d’attractivité de l’entreprise sur les forts potentiels

- **6.1.4.3. Les pratiques courantes de la veille stratégique interne sur le potentiel humain**

- ◆ La formation
- ◆ Dispositif de contrôle des personnes
- ◆ Les entretiens d’évaluation

- **6.1.4.4. Analyse des dysfonctionnements sur la veille stratégique interne sur le potentiel humain**

- ◆ Le dispositif de formation interne n’est pas performant
- ◆ La faiblesse du niveau de rémunération
- ◆ Manque de préparation des départs
- ◆ Manque de préparation des recrutements

- ◆ Manque de moyens humains pour la mise en œuvre stratégique
- ◆ Manque d'anticipation des évolutions de poste
- ◆ Manque d'accompagnement des nouveaux embauchés
- 6.1.5. Vigilance stratégique transversale
 - **Manque de communication-coordination-concertation dans le fonctionnement général du siège**
 - **Manque de communication-coordination-concertation entre les sites**
 - **Manque de communication entre les services de l'entreprise**
 - **Problèmes de démultiplication des orientations stratégiques de l'entreprise**
 - **Manque de cadrage et d'allocation de moyens pour décliner les objectifs stratégiques**
 - **Les outils de mise en œuvre stratégique ne sont pas toujours très pédagogiques**
 - **Manque de décentralisation de la veille stratégique**
 - **Manque de moyens pour le développement**
 - **Les dispositifs de réunion ne sont pas efficaces**
 - **Entreprise de nature trop réactive**
 - **Entreprise trop passive**
 - **Problème d'archivage**
 - **Faiblesse des indicateurs**
 - **Prise de décision trop autoritaire de la part de la Direction Générale**
 - **Manque de méthodes rigoureuses et d'outils**
 - **Supports mal ou peu utilisés**

◊ 6.2 Proposition d'une classification du degré de veille stratégique

- 6.2.1 La clé du système d'évaluation : les indicateurs
Identification et explications
 - **6.2.1.1 Les indicateurs de veille stratégique**
 - ◆ Dispositif formalisé de veille
 - ◆ Dispositif informel de veille
 - ◆ Veille produit
 - ◆ Veille marché, technologie et ressources humaines
 - ◆ Recherche prospective
 - **6.2.1.2 Les indicateurs stratégiques**
 - ◆ Formalisation de la stratégie
 - ◆ Démultiplication de la stratégie
 - ◆ Degré d'intégration de la veille dans la stratégie de l'entreprise
 - **6.2.1.3 Les indicateurs sur les ressources humaines**
 - **6.2.1.4 Les indicateurs sur le système d'information**

- **6.2.1.5 Les indicateurs complémentaires**

- 6.2.2 Le système d'évaluation du niveau de veille stratégique de l'organisation

- **6.2.2.1 Construction de la méthode de calcul**

- ◆ La pondération des indicateurs

- **6.2.2.2 Automatisation du calcul**

- **6.2.2.3 Exemples d'évaluation d'entreprises ayant participé à nos recherches**

- ◆ Cas n°1

- ◆ Cas n° 2

◊ Conclusion

- ◆ **Chapitre 7. L'approche dynamique du dispositif de veille stratégique**

◊ 7.1. Le dispositif d'exploitation de la valeur ajoutée de la veille stratégique pour conduire des stratégies proactives

- 7.1.1. La conduite du projet de dynamisation du processus de veille stratégique

- **7.1.1.1. La préparation du groupe de projet**

- ◆ La phase de préparation

◊ A – *Clarification de l'objectif*

- La formulation des objectifs

◊ B – *Choisir les stratégies*

- La recherche d'information sur l'environnement interne
- La recherche d'information sur l'environnement externe

◊ C – *Choix des indicateurs*

◊ D – *Définir les cibles*

◊ E – *Construire le plan d'actions*

- Organisation du mode de suivi
- Le système de contrôle

- **7.1.1.2. La mise en place du groupe de projet**

- ◆ A – Le Chef de projet

- ◆ B – Le groupe restreint

- ◆ C – Le groupe plénier
- ◆ D – Les groupes de travail

- **7.1.1.3. L’élaboration des cahiers des charges**
- **7.1.1.4. Le suivi des temps**

- 7.1.2. Le groupe de projet de création de produit - Cas d’expérimentation dans une industrie agro-alimentaire

- **Exemples d’outils mis en place**

- ◆ La grille de suivi d’affaires
- ◆ La fiche d’ordonnancement par opération
- ◆ La fiche de résolution

◊ 7.2. Des outils de management au service de la veille stratégique

- 7.2.1. Recherche et élaboration d’outils de renforcement et de dynamisation de la veille stratégique

- **7.2.1.1. Le plan d’actions prioritaires**
- **7.2.1.2. Le plan stratégique**
- **7.2.1.3. Le centralisateur des indicateurs d’alerte : le tableau de bord de pilotage**

- ◆ Principes de composition du tableau de bord
- ◆ La forme du tableau de bord

- **7.2.1.4. Autres outils de veille construits et mis en place**

- ◆ Surveillance de l’environnement
- ◆ De notre travail 20 facteurs clés d’alerte sur le marché sont ressortis :

- 7.2.2 Quelques principes assurant la dynamique de la veille stratégique

- **Un dispositif de rémunération stimulant**
- **Le toilettage**

- 7.2.3. cas de la conduite d’une réflexion afin de dynamiser et d’exploiter un salon professionnel

- **Cas pratique**

- 7.2.4. Les moyens à la disposition de la veille. Le cas de la veille concurrentielle

- **7.2.4.1. Les moyens traditionnels de la veille**

- ◆ Sur le terrain

◊ *Les supports de la concurrence*

◆ 7.2.4.2. La veille avec internet

◊ *Les sites web*

◆ Les logiciels utilitaires

- 7.2.4.3 La veille sur les bases de données
- 7.2.4.4 La veille avec les Cd Rom

◊ 7.3. L'implication des hommes et les supports de veille sur les ressources humaines

- 7.3.1. Evolution des comportements

- Evolution des comportements suite au diagnostic
- L'implication de la direction

- 7.3.2. Gestion des compétences

- 7.3.2.1 La mise en place de règles du jeu
- 7.3.2.2. L'élaboration de grilles de compétences (cartographie des compétences d'un service)

◆ Les principes génériques de la grille de compétences

- 7.3.2.3. Intégration de la veille dans les fonctions de l'entreprise
- 7.3.2.4. Intégration de la veille stratégique dans l'organigramme

◊ 7.4. l'Evaluation des nouveaux dispositifs de veille stratégique

- 7.4.1. Site V. de l'entreprise d'agro-alimentaire.

- Nos principales difficultés
- Les leviers

- 7.4.2. L'entreprise de traitement de métal pour cuisine

- Nos principales difficultés
- Nos forces

◊ Conclusion

- Conclusion générale

◆ **Les principaux résultats**

◊ Que recouvre le concept de veille stratégique ?

- Etape 1 : Définition de la veille stratégique et de ses sous-systèmes
- Etape 2 : Etude des concepts périphériques. Mise en lumière des frontières et des complémentarités.
- Etape 3 : Articulation entre veille, stratégie et stratégie proactive

- ◊ Comment identifier le dispositif de veille stratégique des entreprises industrielles ?
 - Etape 4 : Construction d'une méthode de diagnostic permettant d'identifier le dispositif de veille stratégique dans les organisations.
- ◊ Comment organiser et outiller le système afin d'aboutir par cela à une dynamisation source de stratégies proactives ?
 - Etape 5 : Recherche d'une classification du degré de veille stratégique des organisations
 - Etape 6 : Outilage et formalisation du dispositif de veille stratégique dans les organisations ayant participé à nos recherches.
 - Etape 7 : Classification et évaluation

♦ Les limites et les perspectives

- Bibliographie
- Lexique
- Annexes

- ♦ **Annexe 1 : corps d'hypothèses**
- ♦ **Annexe 2 : La procédure brevet**
- ♦ **Annexe 3 : Les organismes de gestion de l'informatique économique**
- ♦ **Annexe 4 : Tableaux des résultats de synthèse du diagnostic global des dysfonctionnements dans les pratiques de veille stratégique**
- ♦ **Annexe 5 : Exemple d'une retranscription d'un entretien de diagnostic de veille stratégiques**
- ♦ **Annexe 6 : Diagnostic des pratiques de veille stratégique : cas de l'entreprise d'agro-alimentaire**
- ♦ **Annexe 7 : synthèse de toutes les idées-cles ressorties des différents diagnostics de veille stratégique**
- ♦ **Annexe 8 : Profil de positionnement**
- ♦ **Annexe 9 : Les principaux outils d'analyse pouvant être utilisés dans la méthode de conduite de projets**

*Je souhaite dédier ce travail comme aboutissement
de longues études à mes parents,
mais je le dédie aussi à mon mari
et surtout à mon fils Hugo pour tous ces instants volés*

Remerciements

- A Madame le Professeur Véronique ZARDET

Nous tenons à remercier le Professeur Véronique ZARDET, Directrice de notre recherche, pour nous avoir encouragée et stimulée dans la réalisation de nos travaux par son exigence, ses apports constructifs, sa vigilance et sa patience.

- A Monsieur le Professeur Henri SAVALL

Nous tenons à remercier le Professeur Henri SAVALL pour nous avoir guidée tout au long de nos recherches sur la veille stratégique, pour nous avoir fait confiance en nous ouvrant les portes de la recherche-intervention et pour son accompagnement personnel tout au long de nos travaux.

A Monsieur le Professeur François BLANC,

Nous voudrions remercier le Professeur François BLANC qui nous a fourni, à l'occasion de chaque entretien, des idées qui nous ont permis d'enrichir la réalisation de cette thèse.

- A Monsieur le Professeur Patrick JOFFRE,

Nous voudrions remercier le Professeur Patrick JOFFRE, pour nous avoir fait l'honneur d'être rapporteur de cette thèse et pour avoir accepté de siéger au jury.

- A Monsieur Louis-Marie PASQUIER, qui n'a pas hésité à soutenir nos recherches en nous ouvrant les portes de son entreprise et en s'impliquant dans les différents travaux que nous avons conduits. Nous tenons à le remercier très vivement pour sa coopération et sa participation à notre jury de thèse.

Enfin, je remercie particulièrement ma famille proche pour son soutien, et notamment ma mère pour son investissement personnel. Je remercie aussi mes amis qui m'ont accompagnée, aidée et motivée tout au long de ce travail difficile, les docteurs : Patricia SERROR-THIERY, Pascal COLIN, mais aussi à la famille PRIBILLE. Je dois aussi beaucoup dans l'achèvement de ce travail à l'équipe de l'ISEOR, à la Région Rhône-Alpes et à la société WAVIN sa.

Introduction générale

“ Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable. ”
Napoléon

Dans quelle mesure pouvons nous dynamiser un processus de veille stratégique ? Cette dynamisation peut-elle contribuer à informer efficacement la prise de décision dans les organisations ? Si oui, ces informations sont-elles propices à la conduite de stratégies pro-actives ?

Voici nos principales questions de recherche.

Nous n'avons pas l'ambition d'élaborer un modèle de veille stratégique. Un modèle supposerait une continuité dans les pratiques, et la répétition de techniques et de stratégies aboutissant à des résultats similaires dans des conditions comparables. Il faudrait donc que trois conditions soient réunies : permanence des pratiques, continuité dans l'utilisation des techniques et pérennité dans les stratégies mises en œuvre. Or, il semblerait qu'à l'aube de l'an 2000 ces conditions ne soient pas réunies. En effet, nous n'avons pas réussi à identifier cette permanence dans les pratiques, ni des réflexes clairement structurés et outillés à tous les niveaux de l'entreprise. Si nous remontons à une dizaine d'années, nous pouvons constater la faible utilisation du terme veille tant au plan théorique que pratique. A l'heure actuelle, la veille est entrée dans le vocabulaire avec des connotations selon les firmes : technologiques pour les unes, sociales pour les autres..., **mais la veille stratégique est-elle passée des discours aux actes ?**

L'idée que les aspects turbulents de l'environnement soient souvent cités comme la cause des problèmes actuels de certaines entreprises est une notion toute relative. En effet, l'environnement ne devient-il pas turbulent pour une entreprise à compter du moment où les ressources et les compétences dont elle dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées ?

Par une approche à la fois théorique et pratique de la veille stratégique, nous souhaitons répondre à une double attente : celle des chercheurs, intéressés par un travail d'analyse et celle des praticiens, intéressés par des recommandations applicables sur le terrain.

Après avoir présenté l'assise théorique et factuelle de nos travaux et construit le cadre théorique, technique et stratégique dans lequel s'inscrit notre recherche (partie 1), nous convions le lecteur à nous accompagner dans une recherche-évaluation (partie 2) de la dynamisation d'un processus de veille stratégique et de son lien avec la conduite de stratégies pro-actives dans des cas d'entreprises industrielles.

Michael Porter (1986) nous explique dans la préface de son livre que son but est d'établir un pont entre l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, au lieu de traiter ces deux aspects séparément. A notre niveau, nous souhaitons aussi faire le pont entre veille stratégique et mise en œuvre des créneaux nouveaux. La veille est-elle un déclencheur et facilite-t-elle la mise en œuvre de stratégies pro-actives ?

0.1. MOTIF DE LA RECHERCHE

“ La science, disait le physicien Carl Sagan, est une connaissance qui a la faculté de se perfectionner. ” Cette définition, bien que laconique insiste sur une dimension essentielle de l'activité scientifique : la confrontation des idées et des modèles.

Nous avons passé plus de trois années à conduire des recherches interventions dans les entreprises et les organisations en tant qu'intervenant-chercheur à l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations **Note1.** et nous avons participé dans ce cadre, au programme thématique de recherche de la région Rhône-Alpes sur les “ Systèmes d'information stratégiques pour les PME-PMI ”.

Le point commun de tous nos travaux a toujours été la veille stratégique. Nous avons choisi comme thème de recherche **la mise en œuvre de dispositifs de veille stratégique et leurs impacts** sur l'entreprise. Notre approche s'est affinée au fur et à mesure de nos observations expérimentales et de nos recherches bibliographiques.

Dès le début, nous avons été frappée par le fait, qu'à la lecture de nombreux ouvrages ou articles, nous trouvions :

"la complexité croissante de l'environnement des entreprises, la mondialisation inévitable des échanges et donc l'accroissement de la concurrence au-delà de nos frontières, l'extrême rapidité de l'évolution de l'environnement à bien des niveaux..."

", tout cela exposé de manière très déterministe. Comme si la situation actuelle était une fatalité qui s'abattait sur les entreprises sans leur laisser aucun moyen de réagir. Or, si ces analyses sont le plus souvent justes, elles n'en sont pas pour autant catastrophiques. Elles peuvent même être sources d'opportunités jamais envisagées auparavant. Notre réflexion s'est donc portée **sur les moyens dont disposent ou peuvent disposer les entreprises afin de transformer les menaces en opportunités.**

La veille stratégique semble être un de ces moyens et nous avons souhaité montrer par notre étude de la littérature et par nos travaux au sein des organisations ce qu'est la veille stratégique et dans quelle mesure son activation permet aux entreprises de trouver des **sources de performances dans le contexte actuel.**

Si la gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés constraint les agents économiques à **s'adapter aux équilibres nouveaux** qui s'établissent entre concurrence et coopération, alors, désormais, la conduite des stratégies industrielles repose largement sur la capacité des entreprises à **accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper** les marchés tout en préservant leurs emplois **Note2.**

Par ces travaux, nous souhaitons conduire une réflexion sur **l'optimisation organisationnelle** de l'entreprise afin de la tenir en **éveil** maximal et en analyse constante de son environnement, ceci dans le but d'alimenter la prise de décision de manière efficiente et ainsi de stimuler une démarche proactive. Voilà nos motivations et nos orientations de chercheur.

0.2. OBJET DE LA RECHERCHE

Afin de clarifier l'objet de notre recherche, nous présenterons son champ d'étude, nous définirons les concepts qui viendront jaloner notre travail, puis nous présenterons succinctement notre problématique de recherche et notre hypothèse centrale.

0.2.1. Le champ d'étude : les entreprises industrielles

Nos travaux mettent en scène les entreprises industrielles moyennes et grandes. Elles entrent, en ce qui concerne le domaine de la recherche, dans le développement de dispositifs de veille stratégique et pour quelques-unes d'entre elles dans la conduite de stratégies proactives.

L'étude porte sur des moyennes et grandes organisations du secteur privé et semi-public dans des secteurs industriels variés tels que l'agro-alimentaire, le traitement de métal et l'électromécanique. Nous n'avons pas fait état des petites structures (inférieures à 200 personnes) ni des groupes ou des organisations à but non lucratif. Dans un souci d'homogénéité, nous avons souhaité ne pas trop nous disperser, même si nous avions à notre disposition des cas dans d'autres types de structures. Aussi, serait-il risqué d'étendre nos propositions aux entreprises de petite taille ou aux entreprises du secteur tertiaire sans effectuer au préalable des expérimentations complémentaires.

Nos travaux avec les entreprises se sont déroulés en plusieurs étapes :

- Une première phase a été conduite en 1995 sur 11 entreprises. Il s'agissait ici d'une première phase exploratoire dans laquelle nous ne sommes pas intervenues directement, mais qui nous a permis de construire les bases de notre recherche. Sur ces 11 entreprises, des recherches socio-économiques globales ont été conduites par l'équipe de recherche de l'ISEOR [Note3](#). Nous nous sommes personnellement intéressées aux travaux réalisés dans ce cadre sur le thème de la " mise en œuvre stratégique ", afin d'en extraire des résultats utiles à nos travaux. Pour ces 11 entreprises, nous avons bénéficié d'une base de données importante (entretiens, documents, produits d'interventions, témoignages). Cela nous a permis de les considérer comme une base expérimentale.
- Une deuxième phase a été conduite entre 1996 et 1998 sur 11 autres entreprises dans lesquelles nous sommes directement intervenues avec des membres de l'équipe de recherche de l'ISEOR : cinq unités de production agro-alimentaire, une entreprise de traitement de métal pour cuisine, une entreprise sidérurgique, un centre technique et d'essai, une entreprise de plasturgie, une entreprise d'électromécanique et une entreprise aérospatiale.

Toutes ces entreprises sont françaises, sauf l'entreprise d'électromécanique qui se situe en Belgique.

Nous avons aussi bénéficié de l'expérience d'autres entreprises sans relation préalable avec l'équipe de recherche :

- Les entreprises qui ont répondu à notre premier questionnaire, réalisé dans le cadre de notre mémoire de DEA en 1995.
- Les témoignages collectés dans la presse d'entreprises qui semblent détenir un savoir-faire de veille stratégique et/ou conduire des stratégies pro-actives.
- L'entreprise industrielle au sein de laquelle nous travaillons aujourd'hui.

En tout, notre approche des dispositifs de veille dans les entreprises s'appuie sur l'observation d'une **trentaine d'entreprises**^{Note4}. Notre recherche se fonde sur des déclarations, des observations et la mise en œuvre pratique.

0.2.2. Définition des concepts-clés

Nous présentons ici quelques concepts essentiels, dont les définitions seront développées dans la partie 1 de notre thèse.

La veille stratégique

D'après Humbert Lesca (1994) :

“ La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ”

. Notre position est assez proche de cette définition bien que nous pensons qu'il n'est pas uniquement question de signaux faibles. En effet, nous préférons nous attacher à une recherche d'information plus générale, faible ou non, et donc nous rapprocher de la définition d'Emmanuel Pateyron (1997) :

“ La veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques ”.

Nous nous contenterons simplement de la compléter par la définition de la vigilance que nous apportent Henri Savall et Véronique Zardet (1995) :

“ Surveillance aiguë, particulièrement active et efficace de l'environnement interne et externe de l'organisation pour en extraire des informations utiles au pilotage stratégique et opérationnel de l'organisation. Ce terme plus actif est préféré par la théorie socio-économique des entreprises et des organisations à celui de veille ”

Nous ne souhaitons pas ici débattre des notions d'environnements interne et externe que nous trouvons dans cette définition, d'autres l'ayant fait avant nous^{Note5}. Nous nous contenterons d'aborder la veille externe et les systèmes d'information internes qui seront développés comme les bases du dispositif de veille dans les entreprises et les organisations.

Nous allons approfondir les différences entre la veille et la vigilance au travers de leur définition classique :

- D'abord la veille : du latin *vigila*, d'après l'encyclopédie Larousse et selon la définition qui nous intéresse : “ exercer une garde, une surveillance. Porter son attention ; prendre garde à quelque chose, surveiller ” ;
- Ensuite, la vigilance : du latin *vigilancia*, d'après l'encyclopédie Larousse : “ surveillance soutenue et attentive ” et vigilant : “ attentif, qui veille avec beaucoup de soin ”.

Au regard de ces définitions, la distinction n'est pas évidente, d'autant plus que de nombreux auteurs les emploient indistinctement. Prenons l'exemple de ces deux définitions de la vigilance :

- C'est la fonction de l'organisation qui gère le système d'information pour le management stratégique

de l'entreprise.

- C'est la fonction d'observation de l'environnement dans une optique stratégique et prospective (Antoine, 1992).

Bien que la différence soit infime, nous constatons qu'effectivement nous trouvons davantage d'actions et de mobilisation dans la définition du terme vigilance. Nous conviendrons **que la veille est une base pour assurer les réflexes de vigilance**, dont les concepts sont interdépendants et contiennent des principes d'action.

Nous pouvons reprendre ici l'analogie veille / vigie / bateau, développée par l'ARIST Rhône-Alpes dans son fascicule : " La veille en PMI : méthodes et exemples " en 1995 :

" Un navire peut partir à la découverte, il s'avance alors dans un univers inconnu, sa destination est floue. Pour piloter, le capitaine a besoin d'une vigie qui lui indique les obstacles à l'avance, et qui **déetecte** les terres de destinations possibles.

A la guerre une flotte de bateaux lutte pour détruire l'ennemi. Pour vaincre, le commandant doit connaître en permanence les déplacements des différents bâtiments, il doit **surveiller** le ciel, la surface de l'océan et les fonds. Les vigies à disposition des navires s'appellent radars, sonars, satellites, services de renseignements... "

Le navire a besoin d'une vigie qui lui permette **d'éclairer** sa route et de préciser ses objectifs. Dans sa démarche compétitive avec les concurrents, l'entreprise doit détecter les menaces et les opportunités. **La vigie est un élément-clé du système de pilotage de l'entreprise.**

L'ensemble des fonctions de l'entreprise participe au système de veille. Ce système détecte, exploite et transmet les informations qui peuvent permettre à l'entreprise de faire des choix judicieux et de prendre les bonnes décisions.

Notre tentation est grande de nous reporter à un exemple " historique " très à la mode : en effet, nous pensons que la veille n'est pas uniquement l'affaire de la vigie mais dépend aussi d'autres facteurs. Notre exemple sera celui du Titanic, sur lequel la vigie a, certes, joué son rôle d'alerte, mais trop tard pour qu'un bateau de cette envergure puisse se détourner de son obstacle. Pourtant l'obstacle aurait pu être évité car il avait été signalé auparavant par un télégramme. L'information n'est peut-être pas arrivée au commandant ou celui-ci n'a pas voulu en tenir compte. **La vigilance est donc aussi affaire de communication et de volonté des dirigeants.**

Distinction entre veille stratégique, intelligence économique et management stratégique

L'**intelligence économique**, nous disent deux rapports, celui du groupe " Intelligence économique et stratégie des entreprises " et celui de la " Commission Compétitivité Française " au sein du Commissariat Général du Plan, est

" l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux agents économiques, obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût "

. Cette démarche est largement développée aujourd'hui par des militaires qui fondent leur démarche sur le renseignement, contrairement à la **veille stratégique** – d'inspiration universitaire et déjà bien ancrée dans l'entreprise – qui se réfère à l'information. Les défenseurs de l'intelligence économique ont tendance à assimiler la surveillance et l'écoute de l'environnement avec l'espionnage industriel. Au contraire, le management stratégique de l'information prône les possibilités de coopération entre les firmes dans lesquelles des entreprises acceptent de conduire des travaux communs tout en étant concurrentes.

Le management stratégique de l'information désigne l'utilisation de l'information à des fins stratégiques dans le but d'en tirer un avantage pour le fonctionnement et la prospérité de l'entreprise. L'information concourt à la prise de décision, mais la culture d'entreprise, la motivation, la confiance et l'organisation tiennent également une place de premier choix dans le fonctionnement cohérent et efficace du management. Le management stratégique de l'information encourage les passerelles entre les différentes veilles, certaines informations pouvant par exemple concerner à la fois un directeur commercial et un directeur marketing ou un directeur des ressources humaines.

La stratégie

L'examen de la littérature consacrée à la stratégie des entreprises nous laisse face à un foisonnement de définitions et le qualificatif de stratégique semble s'accorder à de nombreux termes et s'adapter à toutes sortes de situations d'entreprises.

La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'obtenir un objectif (Thiévert, 1987). La stratégie peut être définie par une série d'éléments tels que la mission, le portefeuille d'activités, la synergie, les moyens d'actions, le mode de développement, les priorités, les plans de contingences et les choix d'alliances.

La proactivité

Nous entendons par proactivité : **provoquer les changements souhaités**. Michel Godet est le premier à avoir développé ce concept en France. Dans sa définition, il présente quatre attitudes possibles des dirigeants face à l'avenir : l'autruche passive qui subit le changement, le pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre, l'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention et, enfin, le conspirateur pro-actif (Godet, 1991) qui se prépare aux changements souhaités. Il nous rappelle que c'est, semble-t-il, à Hasan Ozbekhan qu'il convient d'attribuer la paternité de ces concepts de préactivité et de proactivité dont la réunion est l'exacte définition du contenu de la prospective. Ainsi, d'après cet auteur, dans un contexte de croissance, il faut **anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation**.

Les stratégies proactives

A ce jour, nous n'avons trouvé aucune définition précise du terme de stratégies proactives. Nous employons ce terme au pluriel car il nous semble qu'il ne peut y avoir une stratégie proactive mais **un ensemble** de stratégies proactives. La proactivité peut être considérée comme une attitude ou un état d'esprit tourné vers le futur. En ce sens, nous opposons aux stratégies réactives - qui sont de nature à suivre les modifications du marché et donc à s'adapter à une situation détectée - les stratégies proactives qui sont à l'origine des changements grâce par exemple à des actions d'innovation issues d'une vigilance active. **Une entreprise qui adopte une stratégie proactive optimise ses ressources pour se dorer des moyens qui lui permettront de provoquer et de conduire un changement gage de performances**. Une stratégie proactive est plus qu'offensive, dans la mesure où battre un concurrent constitue seulement un des éléments, l'objectif étant d'avancer dans le bon sens, vite et bien et sur des créneaux sans cesse renouvelés grâce à la mobilisation des ressources de l'entreprise.

Les entreprises industrielles

Industrie :

“ ensemble des activités économiques ayant pour objet l'exploitation des richesses minérales et des diverses sources d'énergie ainsi que la transformation des matières premières

(animales, végétales ou minérales) en produits fabriqués. ”

Voilà la définition du champ des activités industrielles d'après le Petit Robert ; il s'agit de l'acception la plus extensive du terme, incluant non seulement l'industrie manufacturière, mais aussi les industries agro-alimentaires, la production d'énergie, le bâtiment, et les travaux publics.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons choisi de limiter pour l'essentiel notre analyse aux branches manufacturières et agro-alimentaires. En effet, le bâtiment se caractérise par un marché au fonctionnement spécifique et demeure peu exposé à la concurrence étrangère ; quant à l'énergie, la spécificité des dotations naturelles et le choix de la puissance publique expliquent la configuration de ce secteur en France.

En revanche, les productions manufacturières et agro-alimentaires apparaissent relativement homogènes du point de vue du comportement des entreprises et du fonctionnement des marchés tant nationaux qu'extérieurs.

0.3. La problématique

Dans quelle mesure un dispositif Note6. de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la conduite de stratégies proactives ?

Les entreprises disposent-elles de moyens pour informer leurs décisions stratégiques ? Il semble que les ouvrages pratiques sur ce sujet soient, soit des outils efficaces mais très ponctuels comme l'amélioration de la gestion du temps, soit des ouvrages axés sur des grandes méthodes de management qui lancent des modes auxquelles l'entreprise, souvent essoufflée par tant de tentatives trop rarement fructueuses, se plie de moins en moins.

Si aujourd'hui la proactivité est une réponse pour les stratégies offensives de demain, alors **de quels moyens disposent les organisations pour influencer judicieusement leurs décisions et permettre la conduite de telles stratégies ?**

La mondialisation offre l'avantage d'ouvrir l'entreprise à des marchés nouveaux et de lui en faciliter l'accès, mais c'est aussi une entrée possible pour de nouveaux concurrents dont l'apparition semble de plus en plus difficile à anticiper et à maîtriser. L'information est plus riche, mais aussi plus importante, ce qui ne facilite ni la recherche, ni la sélection des informations fiables. En effet, la base idéale d'informations de l'entreprise devrait être suffisamment sélective et actualisée pour garantir la pertinence de la prise de décision.

Les mutations mondiales se révèlent sources d'incertitudes multiples, tant économiques et technologiques que sociales. Les hommes et les organisations cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs performances futures. Pour cela,

“ elles doivent maîtriser non seulement la connaissance scientifique et technologique mais aussi les techniques offensives et défensives propres à la gestion de l'information concurrentielle ”

(Commissariat Général au Plan, Henri Martre, 1994).

La mondialisation apporte parfois un fort contexte de concurrence. Devant un choix de plus en plus large, le degré d'exigence du client est croissant. Les entreprises en sont conscientes depuis longtemps ; nous le retrouvons d'ailleurs dans le rapport annuel de la SAGEM de 1983 :

“ Dans le contexte de forte concurrence qui caractérise le marché, c'est par la qualité de nos produits et leur adaptation aux besoins de nos clients que nous parvenons à progresser ”.

Si cette citation a certes, plus de 15 ans, elle reste encore lourde de sens.

L'entreprise appartient à un système dans lequel les contraintes semblent de plus en plus prégnantes. En effet, le consommateur exige non seulement la qualité (qui est devenue l'exigence normale minimum), mais aussi des délais et des services annexes, mais par contre les paiements se font de plus en plus attendre et la fidélité à une marque s'affaiblit. Outre celles des clients, les entreprises sont également face aux contraintes de normes nationales, européennes et internationales. Elles sont aussi obligées de tenir compte de leur environnement, pour le respect de l'écologie, par exemple et depuis peu, il lui est demandé d'être citoyenne...

D'après Humbert Lesca (1994) :

“ Une entreprise qui veut être durablement compétitive devrait être constamment aux aguets afin d'être en mesure de tirer profit des changements qui, la plupart du temps, s'imposent à elle ”.

Maintiendront les bases de leur compétitivité, les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir l'évolution des marchés, à cerner les besoins potentiels, à identifier les innovations technologiques et à anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux.

Les entreprises qui sauront mettre en place un ensemble de capteurs sensibles jusqu'aux “ signaux faibles ”, qui informent sans délai les centres de décision attentifs, bénéficieront ainsi d'un réel avantage concurrentiel.

Pour Henri Savall et Véronique Zardet (1995), l'enjeu est de réussir à transformer les conditions de production en les adaptant à la fois aux exigences des consommateurs et à celles du personnel-producteur de la qualité. Cette approche par la qualité est finalement très proche de celle de l'efficacité de l'entreprise. On peut imaginer que l'entreprise réussisse à stimuler le rôle de vigilance du personnel sur un niveau de qualité interne-externe cohérent, efficace et permettant d'assurer sa survie-développement et la satisfaction des besoins professionnels du personnel.

Le défi auquel sont confrontées les entreprises porte sur l'organisation de la vigilance. La veille stratégique interne-externe de “ métier ” est une source importante d'inspiration des actions motrices pour des stratégies innovantes, en vue de développer la créativité par l'interactivité cognitive.

Quant à Alain-Charles Martinet (1988), il nous explique que la compétitivité durable de l'entreprise nécessite la réunion de deux types d'ingrédients :

1. la création de potentiel de performances qui passe par des investissements en recherche et développement, en acquisition de ressources humaines, technologiques, en lancement de nouveaux produits, en réorganisation... Ces investissements constituent un ensemble de capacités permettant à l'entreprise d'envisager les résultats qu'elle souhaite.
2. L'exploitation efficiente de ces capacités suppose une gestion quotidienne des activités, tendue vers la réalisation de ces résultats.

Ces deux types d'ingrédients renvoient respectivement aux deux modes fondamentaux de management : la gestion stratégique et la gestion courante ou “ opérationnelle ”. Ce clivage est toutefois trop tranché : en réalité ces deux modes se chevauchent partiellement.

Jean-Philippe Deschamps et P. Ranganath Nayak d'ARTHUR D. LITTLE (1996) sont plus alarmistes :

Dans quelle mesure un dispositif Note6. de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la condu

“ Seules survivront et se développeront les entreprises qui sauront créer, simultanément et de façon continue, une valeur exceptionnelle à leurs clients, leurs actionnaires et leurs employés ”.

C'est pourquoi nous pouvons penser qu'au carrefour de ces situations complexes et de ces tensions, l'entreprise a besoin d'instruments nouveaux comme la veille stratégique, qui est le processus par lequel elle s'informe de façon volontaire et organisée sur l'évolution de son environnement (Lesca, 1994).

Aujourd'hui, si les entreprises s'intéressent à la veille et à ses périphériques, c'est aussi parce que les modèles d'organisation ont montré leurs limites. Les entreprises ont un besoin fort d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maîtriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources.

Les grandes théories macro-économiques, qu'il s'agisse du marxisme ou du libéralisme, ont depuis longtemps cédé la place à des rapports de force qui permettent aux plus habiles de saisir l'information stratégique et de triompher de concurrents talentueux. Les clivages anciens explosent devant les nécessités du marché. La course à l'information stratégique mobilise tous les acteurs.

Dans les sociétés modernes, l'anticipation s'impose en raison des effets conjugués de deux principaux facteurs :

- en premier lieu, le sentiment de l'accélération du changement technique, économique et social qui nécessite une vision à long terme.
- En second lieu, les facteurs d'inertie liés aux structures et aux comportements qui commandent de semer aujourd'hui pour récolter demain.

L'enjeu est l'amélioration des performances de l'entreprise. Souvent, les spécialistes de la veille utilisent les données que leur fournissent leurs canaux internes de collecte et de traitement de l'information mais font aussi appel au marché privé des fournisseurs d'informations technologiques et concurrentielles. La dynamique coopérative de ces sous-systèmes semble propice à une amélioration des performances de l'entreprise.

Tout sujet concerné par la veille demande un travail de longue haleine, qui peut être énorme, durer des mois et mobiliser une énergie importante. Les entreprises qui se lancent dans cette “ aventure ” ont tendance à plonger et à collecter une masse d'informations de détail, avec peu d'idées sur un cadre d'ensemble ou sur une démarche qui permettrait d'intégrer ces informations. Une **absence de méthode** conduit au mieux à la frustration et au pire à la confusion et au gaspillage des efforts (Martinet et Ribault, 1988).

Les entreprises devraient faire des efforts pour être “ à l'écoute ” des changements, pour surveiller les menaces et pour **déetecter les opportunités potentielles dans des temps compatibles avec leur délai d'adaptation** (Lesca, 1994).

Nous dépassons ce que nous expose H. Lesca, car nous souhaitons aller plus loin et faire en sorte que l'entreprise ne soit pas à l'écoute du changement mais soit “ l'acteur ” du changement. En effet, dès 1987, H. Igor Ansoff écrit dans son article paru dans le *Strategic Management Journal* qu'il est préférable pour l'entreprise d'anticiper plutôt que de réagir aux menaces et aux opportunités de l'environnement.

L'information a un rôle dominant et transversal au sein de ce processus et constitue un atout essentiel de la compétitivité des économies les plus offensives ; la rentabilité de l'information, pour les entreprises, réside dans l'exploitation légale de 90% des informations “ ouvertes ” ; les entreprises qui développent une pratique collective de l'information et savent mobiliser la dimension culturelle dans la compétition mondiale bénéficient d'un avantage concurrentiel déterminant.

Dans quelle mesure un dispositif Note6. de veille stratégique dans une entreprise industrielle débouche-t-il sur la condu

La méconnaissance de la veille stratégique comme la maîtrise insuffisante des réseaux d'information constituent des risques réels pour les entreprises françaises quotidiennement confrontées aux stratégies construites de leurs partenaires et de leurs concurrents (Clerc, 1995). L'exemple des coopérations industrielles avec l'étranger le montre bien : le partenaire qui contrôle les flux économiques au sein de la dynamique de l'accord saura inévitablement tirer profit de l'asymétrie qu'il aura instaurée dans le rapport de forces, et cela quelle que soit l'issue de l'accord. Dans le domaine des technologies-clés, l'absence de maîtrise des réseaux d'information peut ainsi conduire à une suprématie irréversible des concurrents.

0.4. Les fondements

A l'origine, la veille est un concept traduit de l'anglais et vient de deux mondes très différents que sont les pays anglo-saxons et le Japon. Elle semble liée aux cultures de ces pays. Si nous remontons aux origines connues de la veille : "business intelligence", "competitive intelligence", sont des notions utilisées par les entreprises anglo-saxonnes depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Intelligence signifie renseignement, information, espionnage et ne se réfère pas aux capacités d'un individu comme nous l'entendons en français. Les activités de business intelligence consistaient à l'origine à rechercher des informations, voire à faire de l'espionnage à des fins militaires (Romagny et Wild, 1998).

F.J. Aguilar (1967), auteur de "Scanning the business environment", fut l'un des premiers à étudier ce phénomène. Dès 1963, il distingua deux modes de veille :

- "Surveillance" qui consiste à rechercher des informations et des connaissances générales sur l'environnement et
- "Search" qui correspond à la recherche d'informations particulières, nécessaires à la résolution d'un problème qui vient d'apparaître.

Nos recherches sur les premiers travaux conduits sur la veille stratégique nous amènent dans un premier temps aux Etats-Unis où le concept est apparu. Mis à part Aguilar la plupart des auteurs se sont manifestés au cours des années 80, utilisant en langue anglaise des appellations diverses :

- environmental scanning, Lenz et Engledow (1985, 1986) ;
- environmental intelligence, Stoffels (1982), Lenz et Engledow (1985, 1986) ;
- business intelligence, Gilad et Gilad (1986) ;
- environmental analysis, Lenz et Engledow (1985, 1986) ;
- strategic environmental scanning, Stoffels (1982) ;
- strategic information scanning system, Aaker (1983).

Par la suite, les Etats-Unis vont se projeter dans l'univers d'une concurrence impitoyable avec notamment Alvin Toffler ("The Third Wave" et plus tard "The power Shifts"), mais aussi avec M. Porter ("Competitive advantage") et Léonard Fuld ("Competitor intelligence") qui fondent le langage, les bases d'une cinquième discipline : "The fifth discipline" de Peter Senge.

En France, Humbert Lesca est l'un des premiers à avoir développé le concept de veille stratégique dans son livre : "Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise" paru en première édition en 1986. Ses travaux se sont poursuivis et ont été notamment marqués par son livre sorti en 1994 : "Veille stratégique – L'intelligence de l'entreprise" qui réactualise son édition de 1986. L'ouvrage de Martinet et Ribault ("Veille technologique, concurrentielle et commerciale"), s'il ne traite pas directement de la veille stratégique, en analyse les différentes facettes. Parmi les auteurs français plus récents, citons Jacques Villain (1989) ("L'entreprise aux aguets"), Jacques de Guerny et Raymond Delbes (1993) ("Gestion concurrentielle, pratique de veille"), Bruno Martinet et Yves-Michel Marti (1995) ("L'intelligence économique, les yeux, les oreilles de l'entreprise") et François Jakobiak (1992), auteur de nombreux ouvrages sur la veille technologique.

L'Etat lui-même, avec le rapport du Commissariat Général du Plan, présidé par Henri Martre, a publié en 1994 un ouvrage remarquable intitulé : "Intelligence économique et stratégie des entreprises", qui sert aujourd'hui de référence à de nombreuses études.

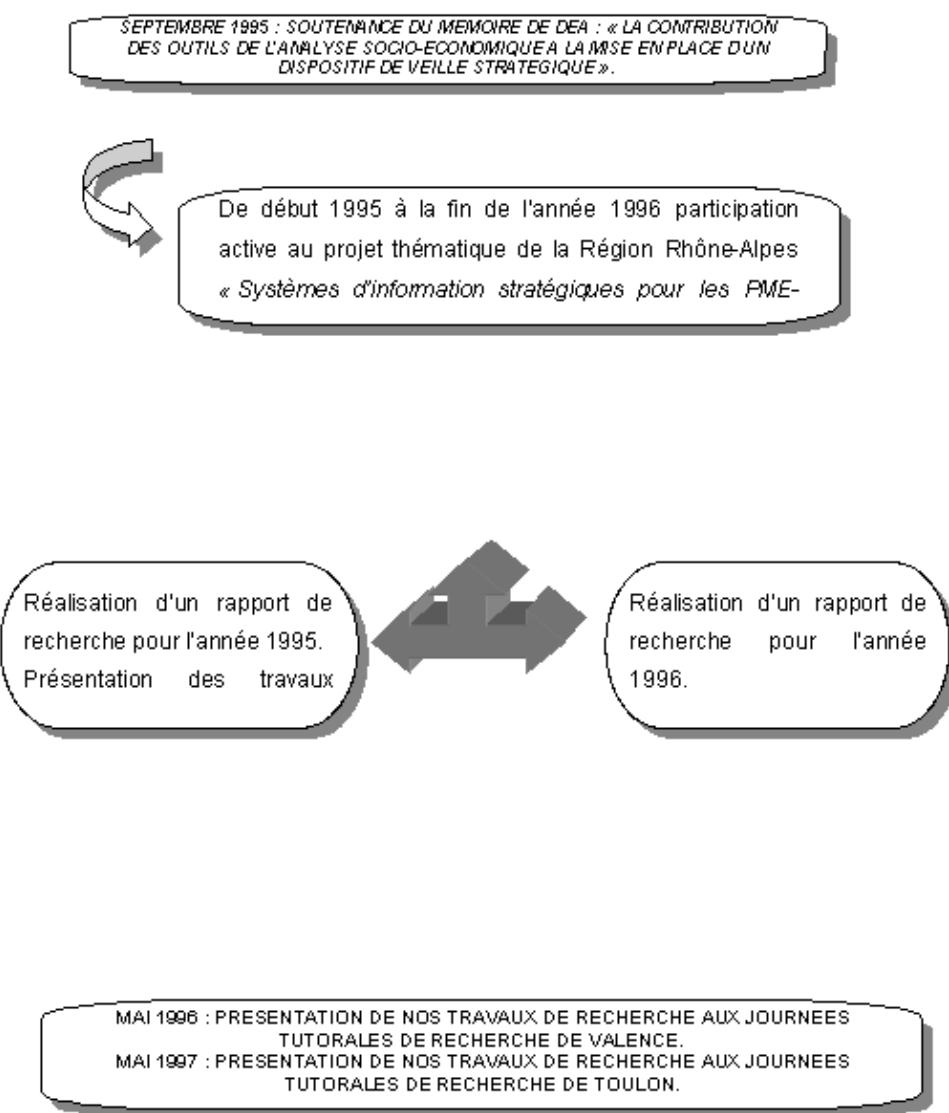
Deux nouveaux termes sont désormais utilisés :

- Monitoring (veille passive) qui désigne une recherche sans but fixe. Il s'agit du fait d'être simplement à l'écoute,
- Scanning (veille active) qui se réfère à une veille ciblée, à la recherche d'informations très précises.

0.5. La Méthodologie de la recherche

Afin de permettre au lecteur de suivre le développement de nos travaux nous présenterons, expliqués de manière synthétique au chapitre 4 de la partie 1, les cadres théoriques dans lesquels s'inscrivent nos recherches ainsi que l'approche scientifique que nous avons adoptée.

0.6. Les étapes de construction de la thèse



0. 7. Les matériaux expérimentaux de la recherche

Entreprise 1

Cette manufacture métallurgique a été créée en 1913 ; suite à un dépôt de bilan, elle a été reprise par les cadres en décembre 1986. En mai 1987, cette dernière fut rachetée par Terraillon du Groupe Bernard Tapie avec deux activités : une activité grand public avec des articles de ménages (ex : casseroles) et d'équipements. En novembre 1991, l'activité grand public a été vendue à Tefal puis en décembre 1991, une Société Anonyme a été créée pour l'activité de traitement de métal pour cuisines. Spécialisée dans les meubles et les équipements de cuisines collectives (self, étals à poissons, banques réfrigérantes ou chauffantes, étagères, tables...), cette société située en Bourgogne emploie aujourd'hui 208 personnes pour un chiffre d'affaires de 175 millions de francs dont 20% à l'export.

Entreprise 2

Entreprise de plasturgie (pour le BTP), spécialisée dans la transformation des matières plastiques ayant pour vocation le transport des fluides. Filiale d'un groupe industriel hollandais (actionnariat : compagnie pétrolière). Création de l' " unité France " en 1979. Des sites de production dans six départements français. Chiffre d'affaires France: 700 millions. Effectif : 650 personnes.

Entreprise 3

Groupe de 12 PME spécialisé en électricité et informatique industrielles. Crée en 1945, situé en Belgique, il compte un effectif de 220 personnes pour un chiffre d'affaires consolidé de plus de 350 millions de francs.

Entreprises 4 - 8

Entreprises du secteur de l'agro-alimentaire cotées au second marché boursier et en progression de chiffre d'affaires constante. Un diagnostic a été réalisé sur 3 sites de production de 200 personnes en moyenne et sur le siège de l'entreprise. Nous avons aussi travaillé sur le système d'information stratégique Groupe / Sites.

Entreprise 9

Cette entreprise de l'armement, de par son activité, doit rester dans l'anonymat et nous oblige à respecter la plus stricte confidentialité.

Entreprise 10

Cette entreprise aérospatiale, de par son activité, comme l'armement, nous oblige à respecter une certaine confidentialité.

Entreprise 11

Entreprise sidérurgique, chiffre d'affaires 1998 : 197 millions de francs pour un effectif de 253 personnes. Les dirigeants étaient très soucieux des aspects de veille et de stratégie.

En résumé, nos matériaux de recherche sont constitués de :

- 11 diagnostics sur la mise en œuvre stratégique et le traitement des données recueillies
- 11 diagnostics de veille stratégique approfondis dans le secteur industriel
- 11 avis du chercheur sur les diagnostics en question
- 11 projets d'amélioration des dispositifs de veille stratégique
- Elaboration d'une méthodologie de groupe de projet innovation
- Mise en place et évaluation de plans d'actions prioritaires de veille stratégique
- Mise en place de plans stratégiques orientés " veille "
- Evaluation des dispositifs des réunions stratégiques

Soit plus de 250 personnes interrogées directement au travers de 22 recherches-interventions (d'une durée de trois mois à deux ans selon les entreprises) .

0. 8. Le corps d'hypothèses

Selon Karl Popper, une théorie scientifique forme un corps d'hypothèses (ou conjecture) dont la validité se mesure à la capacité de résister à des expériences cruciales susceptibles de tester sa validité.

La science progresse grâce à des conjectures et à des réfutations. Le propre de la science réside dans sa capacité à se corriger elle-même et non dans le fait de proposer des vérités définitives.

Pour Lakatos (qui succède à Popper à la tête du département de philosophie de la London School of Economics), chaque science inscrit son activité dans des " programmes de recherche ", cadres de pensées qui ordonnent et fixent les orientations de recherche. Un programme de recherche scientifique (PRS) est composé d'un noyau dur (ensemble d'hypothèses formant le cœur de la théorie) et d'hypothèses auxiliaires qui constituent une sorte de " ceinture protectrice ". Le PRS fixe une heuristique positive, c'est-à-dire qu'il désigne les orientations de la recherche.

Nous présentons ici nos hypothèses selon trois niveaux de règles de connaissances (Savall – Zardet, 1995) : descriptif, explicatif et prescriptif. Ces trois niveaux sont articulés entre eux dans le travail d'intention scientifique. Lorsqu'un fait ou un phénomène qui apparaît signifiant est détecté et décrit, on cherche ensuite une explication, ce qui conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses explicatives puis à les valider, les invalider ou les reformuler. De telles hypothèses s'expriment sous une forme explicative du type " si...alors ". Lorsqu'une certaine explication est avancée et validée, on cherche ensuite quelles actions et préconisations peuvent être proposées et quels en sont les effets attendus : cela constitue la formulation d'hypothèses prescriptives, particulièrement utiles dans les disciplines dont la vocation est notamment de créer des outils d'aide à la décision.

L'appellation hypothèse descriptive vient du fait que lorsque nous décrivons une situation, nous procédons par une collecte de faits, d'informations et de signaux, est réalisée grâce à une sélection d'éléments en fonction d'une problématique (et/ou grille de lecture) que le chercheur veut traiter. La pertinence de cette problématique, et de ce fait, celle de la sélection des signaux reste à démontrer, d'où le statut que nous lui attribuons par souci de rigueur, de simple hypothèse descriptive.

Ce sont donc les filtres de tri utilisés lors de la sélection des signaux qui permettent de formuler une hypothèse. Un ensemble d'hypothèses de ce type constitue la formulation de la problématique étudiée (Callon – Latour, 1991).

Les résultats obtenus ou connaissances produites peuvent être classés selon leur nature : on distinguera ainsi des règles méthodologiques et des règles substantielles. Les premières désignent les connaissances acquises dans le domaine des méthodes de recherche tant d'intention scientifique que pédagogique ou professionnelle et les secondes désignent les connaissances relatives aux modèles de gestion liées aux décisions de politique d'entreprise.

Nous proposons ici un corps d'hypothèses qui est l'armature de notre recherche. Il regroupe les propositions que le chercheur tente de démontrer dans la thèse. Le corps d'hypothèses répond à une volonté de rigueur épistémologique, en affichant de manière synthétique et ordonnée, les interrogations du chercheur. Une étape supplémentaire est atteinte dans la rigueur épistémologique, par le choix de trois niveaux d'hypothèses, qui font ressortir une progression dans l'engagement du chercheur (Savall – Zardet, 1995).

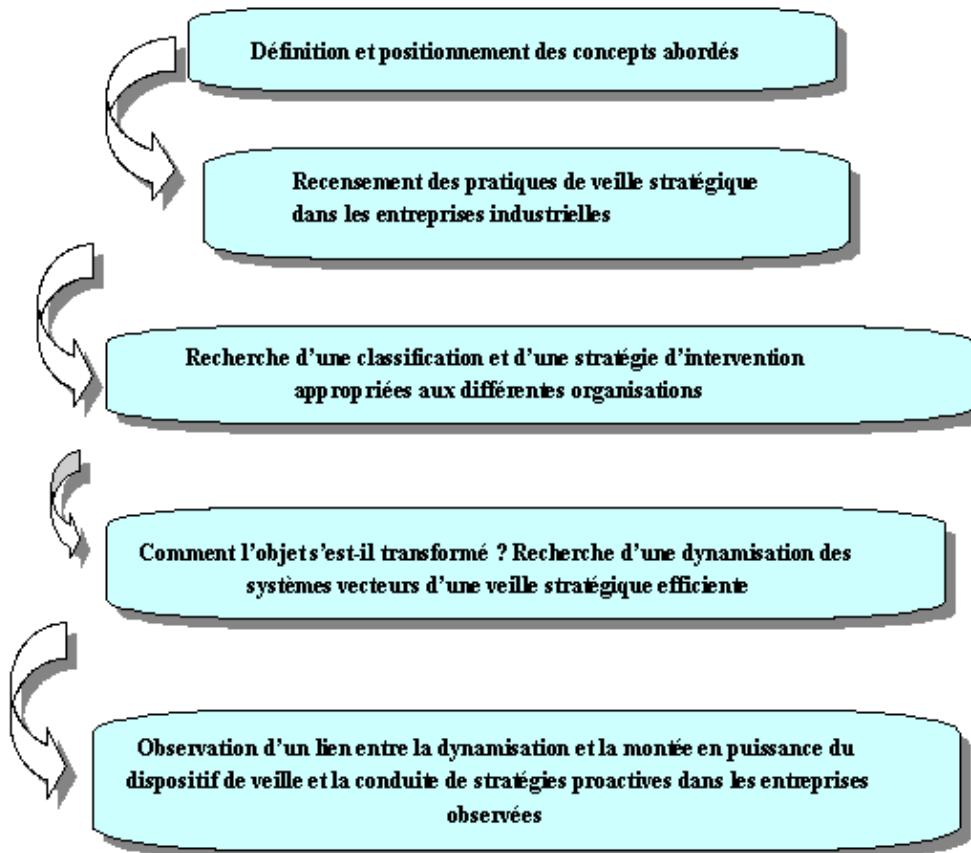
- **Les hypothèses descriptives** : ce sont des informations d'observation, de constat, qui sont alimentées et démontrées, à l'aide de matériaux expérimentaux et bibliographiques. C'est une proposition de représentation du champ d'observation.
- **Les hypothèses explicatives** : c'est la sélection par le chercheur des explications pertinentes sur les causes et les origines des signes observés. Elles incluent donc l'avis d'expert du chercheur, c'est-à-dire son analyse et son interprétation de la situation.
- **Les hypothèses prescriptives** : elles constituent la finalité d'une recherche qui se veut transformative puisqu'elles définissent les leviers d'actions à utiliser et les actions à mettre en œuvre pour offrir, à l'objet d'observation et d'analyse, un devenir en phase avec son projet.

Hypothèse centrale :

La dynamisation d'un dispositif de veille stratégique dans les entreprises industrielles est une source de proactivité stratégique grâce aux informations pertinentes qui viennent alimenter les différents niveaux de décisions.

Cette hypothèse centrale a pour nous une vertu stimulante, car elle représente la démonstration idéale que l'on souhaiterait pouvoir construire. Sa formulation est ambitieuse, trop peut-être pour être démontrée dans son ensemble, mais il nous semble cependant opportun de l'exposer telle quelle, afin d'indiquer au lecteur la conviction qui nous a animée tout au long de notre recherche.

0.9. Le fil conducteur



La présentation de notre thèse s'articule en deux parties : la première étudie les concepts abordés et les connaissances théoriques en matière de veille stratégique ; la seconde est consacrée à notre production, à la fois en termes d'analyse des pratiques et d'apports de solutions outillées dans le but de dynamiser le processus existant afin de valider ou d'invalider son impact sur la mise en place de stratégies dites proactives.

Nous récapitulons ce plan dans le tableau suivant.

Tableau : Articulation de la thèse

Partie 1	Définition et positionnement des concepts de la recherche
Chapitre 1	Le concept de veille stratégique dans les entreprises industrielles
Chapitre 2	Positionnement de la veille par rapport à des concepts périphériques
Chapitre 3	Articulation entre veille, stratégie et proactivité
Chapitre 4	Cadre méthodologique et expérimental
Partie 2	Recherche exploratoire sur les pratiques de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles
Chapitre 5	Méthodologie du diagnostic de veille stratégique
Chapitre 6	Classification et analyse des pratiques de veille stratégique dans les entreprises étudiées
Chapitre 7	Approche dynamique du dispositif de veille stratégique et mesure de son efficience

Première partie. Définition et positionnement des concepts de la recherche

Introduction de la première partie

Cette première partie approfondit le concept de veille stratégique. Quelles sont sa définition et son positionnement ? Pour cela, nous déclinerons les différents aspects que sont la veille commerciale, la veille technologique et la veille sur les ressources humaines afin d'en obtenir une vision globale. Nous rechercherons les origines et spécificités locales, à travers quatre cultures qui retiendront notre attention : japonaise, anglo-saxonne, allemande et française. Cette analyse ne serait pas complète si nous n'abordions pas l'environnement qui conditionne la veille et les systèmes d'information qui, exploités avec pertinence, alimentent le dispositif de veille stratégique. Toutefois, nous souhaitons pousser l'analyse sur les concepts possédant le même objectif que la veille stratégique, à savoir réduire les incertitudes et saisir les opportunités. Nous en avons mis quatre à jour : l'intelligence économique, la prospective, le benchmarking et le marketing stratégique. Après les avoir définis, nous analyserons leurs points communs et leurs divergences par rapport à la veille stratégique. Ce travail a aussi pour ambition de clarifier les différents concepts (leurs frontières étant encore parfois floues) et de mettre en lumière les complémentarités qui peuvent exister.

Une fois le concept de veille stratégique défini et positionné, nous pouvons nous intéresser à la recherche du lien qui unit les éléments de notre problématique, à savoir la veille stratégique et la stratégie, puis la veille stratégique et la conduite de stratégies proactives. Ce travail repose sur des bases théoriques car ce n'est qu'au cours de la partie 2 que nous traiterons les aspects plus expérimentaux. C'est pourquoi le dernier chapitre de la partie 1 est consacré à notre cadre méthodologique et expérimental. En effet, il apporte les clés des travaux de recherche-intervention qui seront développés dans cette partie 2.

Chapitre 1 : Le concept de veille stratégique applique aux entreprises industrielles

La veille stratégique propose ici une démarche qui s'attache inlassablement à déchiffrer indices et signes, à interpréter, à écouter et à comprendre.

Nous avons déjà défini le terme de veille stratégique lors de notre introduction. Nous reprenons ici ce concept au travers de la définition de Roland Calori et Tugrul Atamer (1993), pour lesquels la veille consiste à surveiller (généralement de façon sélective) les signaux annonciateurs de changements majeurs dans l'environnement et les indicateurs de progrès de l'entreprise.

- **Surveiller** : rechercher, collecter, interpréter et diffuser des informations pertinentes.

L'objet d'un tel système d'information est d'**alerter** le plus rapidement possible les décideurs sur les points sensibles, et d'**engager** des actions correctives ou de **remettre en question** les choix stratégiques.

Nous vivons dans un monde en pleine mutation (Pateyron, 1997), les informations sont de plus en plus nombreuses et leur vitesse de circulation s'accroît (ce qui les rend accessibles à tous). Les situations économiques, politiques, sociales et culturelles évoluent de façon tout aussi rapide, ce qui les rend difficilement appréhendables. Dès lors, il convient de guetter et de surveiller l'environnement de l'entreprise. Cette **vigilance et cette veille deviennent ainsi un facteur clef de l'adaptation** de l'entreprise aux changements **et de sa réussite**. Une veille stratégique réussie dépend aussi du potentiel interne, que ce soit au travers de l'organisation ou des hommes qui la composent. Si l'entreprise et son organisation ne sont pas prêtes à recevoir les informations, la recherche externe risque d'être une dépense d'énergie inutile. C'est pourquoi notre thèse s'attache à exposer les deux facettes de la veille : **la facette interne et la facette externe**.

De nombreux colloques et conférences s'organisent sur le thème de la veille stratégique et des systèmes d'information. Notons ainsi les paroles du Préfet de la Région Rhône-Alpes lors de l'ouverture d'un colloque sur " la maîtrise de l'information " : " *La veille stratégique est un problème majeur pour notre temps et les intérêts nationaux* ". Nous serions plus enclins à traiter la veille comme un atout et non comme un problème, même si la mise en place d'un tel dispositif n'est pas sans poser quelques difficultés que nous aborderons plus tard.

L'information dont l'entreprise a besoin existe ; elle est accessible à partir du moment où un réseau de relations se constitue, où les sources sont repérées et le traitement des données organisé rapidement. Une bonne information doit être " fraîche ", récurrente, mais également vérifiée, traitée, précise, relativement concise et ciblée dans sa distribution. En effet, comme le montre H. Simon (1983),

" les systèmes de traitement de l'information de notre monde contemporain baignent dans une abondance excessive d'informations et de symboles. Dans un tel monde, la ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information ".

Une fois l'information jugée utile, encore faut-il être capable de la communiquer. Cette idée est confirmée par des chefs d'entreprises : le PDG de Biomérieux soulignait lors d'un colloque en 1997 la nécessité

" d'être informé avant les autres et de mêler le renseignement et l'action "

, de même il expliquait toute sa détermination à voir tous ses collaborateurs " *le regard tourné vers l'extérieur* " ...**Note7**.

- Détecter les signaux faibles

La veille selon Humbert Lesca (1994) consiste en la détection des " signaux faibles ", idée que nous trouvons à l'origine chez Ansoff. Bien qu'il nous semble un peu restrictif de n'évoquer que la recherche de signaux faibles, ceux-ci dessinent toutefois un devenir, préfigurent une tendance, voire une rupture à venir. **L'objectif de la veille est de déceler ces signaux annonciateurs de menaces et d'opportunités.**

Ces signaux faibles pourraient être définis comme des éléments d'information, perceptibles comme tels, mais la plupart du temps occultés par des signaux forts. Ces signaux faibles, dans l'inventaire rétrospectif d'une crise, étaient pourtant bien présents, mais non perçus donc non pris en compte (Salmon – De Linares, 1997). Leur détection aurait été d'une utilité stratégique dans les décisions ultérieures. Les signaux faibles font partie du processus de veille. Dans un contexte de changements multiples, pour éviter que l'entreprise ne sombre dans l'inertie et l'immobilisme défensif, il semble opportun de mener une veille tous azimuts en sachant choisir les outils et les conseils adéquats.

- Les caractéristiques majeures

R. Salmon et Y. de Linares mettent en relief trois caractéristiques majeures de la veille :

- La veille est indivisible et globale,
- Elle exige une méthodologie pour exploiter efficacement les sources d'information,
- Elle requiert une organisation pour faire jouer la synergie entre les différents veilleurs.

Nous avons pu constater par notre recherche-intervention, que ces trois points se retrouvent en cohérence dans les ouvrages traitant de la veille stratégique ainsi que dans les pratiques tendant à se mettre en place dans les entreprises qui en font un objectif stratégique.

Afin de présenter clairement la veille stratégique, nous avons choisi d'en analyser les facettes et d'étudier son

mode d'application selon les différents pays qui la pratiquent.

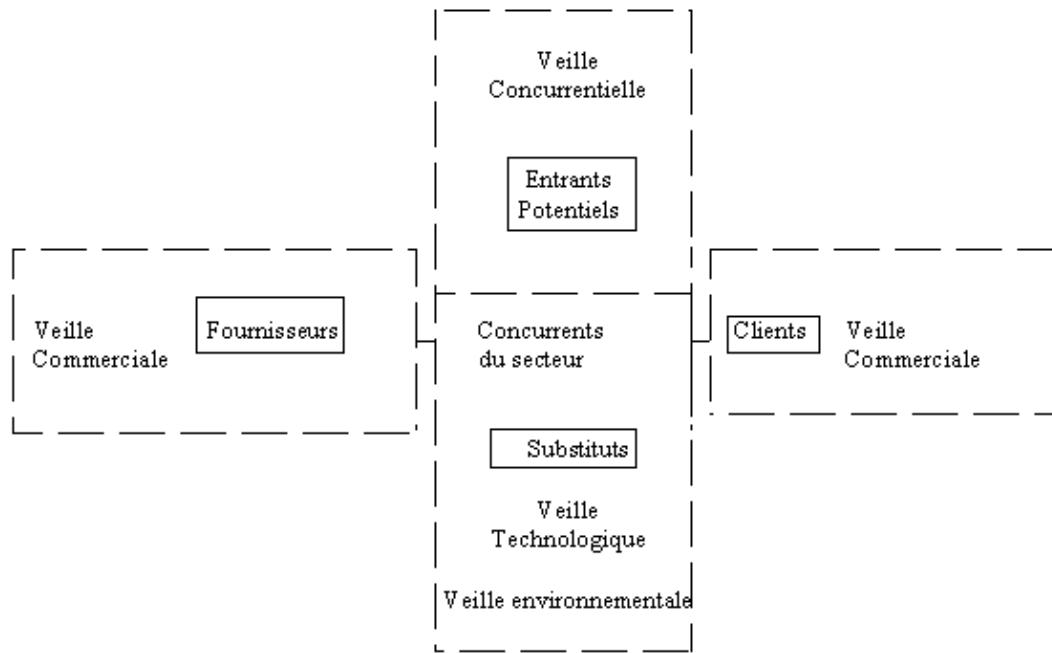
1.1. La veille stratégique : spécificités

La veille stratégique vise à permettre une adaptation de la stratégie de l'entreprise à son environnement en général. Dans les entreprises, elle joue un rôle soit en amont (définir les axes de recherche...) soit en aval (en tant qu'utilisateur final). Elle coordonne ainsi les différentes structures de veilles existantes.

Si nous prenons comme base de réflexion sur les différentes composantes de la veille le schéma de B. Martinet et J.M. Ribault : "Les quatre types de veille associés", nous constatons en analysant cette figure qu'il existe de nombreuses interactions entre elles par les cadres en pointillés qui se chevauchent. En effet, étant donné qu'elles ne sont pas disjointes, quand une entreprise surveille l'évolution de la technologie d'un de ses concurrents, est-elle en train de faire de la veille technologique ou de la veille concurrentielle ? Si le concurrent est en train de mettre au point un procédé technologique révolutionnaire, il s'agit probablement de veille technologique.

Si segmenter la veille stratégique en sous-systèmes n'est pas aisément à cause d'un problème de délimitation des frontières, cela comporte toutefois l'intérêt d'étudier les différents aspects de chaque veille : son environnement, les procédés existants et les acteurs les plus concernés.

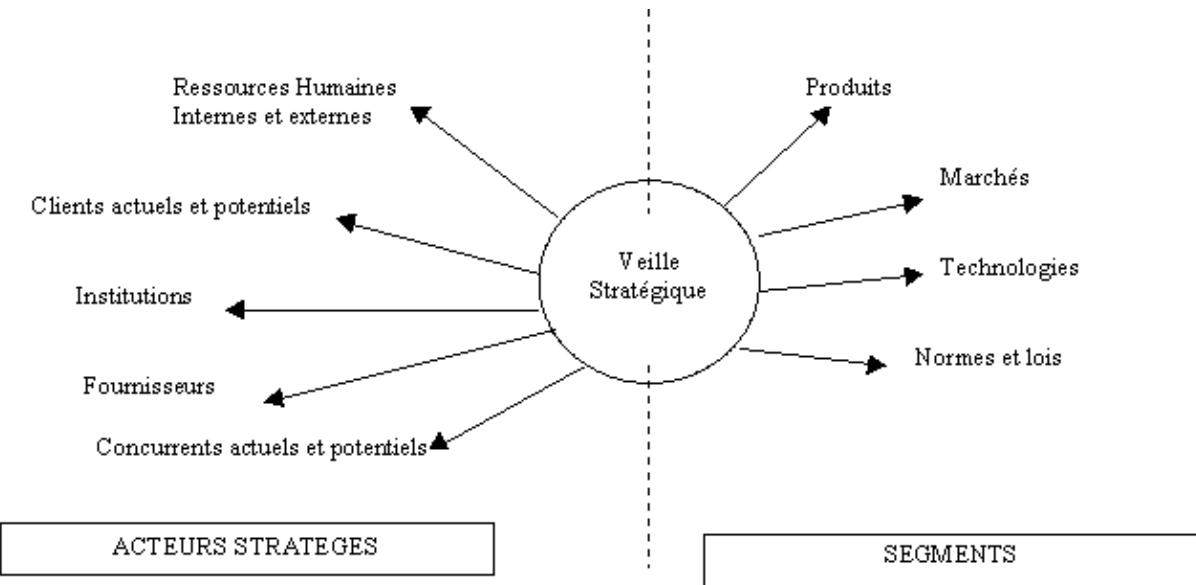
Figure n° 1 : Les quatre types de veille associés



Extrait de : Martinet et Ribault, 1988

Nous proposons de schématiser la représentation des caractéristiques de la veille stratégique comme suit :

Figure n° 2 : Les acteurs stratégiques et les différents segments de la veille stratégique



Les acteurs stratégiques, comme les segments, sont des facteurs stratégiques qui requièrent l'attention des veilleurs. Leur interdépendance fait qu'ils fonctionnent par couple ou par **combinaisons**.

Par exemple, une veille sur les produits englobera les concurrents, les fournisseurs, les clients. Les ciblages varient selon les caractéristiques des produits et la stratégie de l'entreprise.

Pour faire vivre ce dispositif, **l'information joue le rôle des combinaisons nerveuses en biologie**.

L'information est sans cesse présente dans nos travaux, de même que l'environnement qui est représenté par les concurrents, les fournisseurs, le tissu économique, les institutions... Nous aborderons la veille stratégique, son environnement, et les systèmes d'information en première partie du chapitre 2.

L'information constitue pour l'entreprise un apport aussi essentiel que les matières premières et les équipements pour produire efficacement (Pateyron, 1997). En effet, elle revêt une importance stratégique lorsqu'une entreprise cherche à accroître ses parts de marché, à assurer la qualité ou la sécurité de ses produits et à étendre ses produits existants.

L'information est multiple : elle vise les marchés, la concurrence, l'environnement, le commerce... Les sources d'information peuvent être formelles ou informelles.

- Les sources formelles

Une entreprise à l'écoute de son environnement tient compte des composantes politiques, économiques, culturelles et non pas seulement technologiques. Selon la presse spécialisée, un cadre passe en moyenne 30% de son temps en recherche d'informations diverses. Parmi les sources formalisées susceptibles de lui apporter des éléments, nous pouvons retenir les études, les actes de colloques, les brevets, les ouvrages, les films industriels, les reportages de la télévision ou de la radio, les catalogues techniques de produits et les rapports d'activités.

Les informations internes comme les comptes rendus de mission et les rapports ne sont toutefois pas à négliger. Les services de l'entreprise sont tous en liaison avec de l'information stratégique.

- Les sources informelles

Plus une information est formalisée, plus elle date et moins elle a d'intérêt.

La plupart du temps, disposer d'une information avant ses concurrents constitue l'avantage stratégique que recherche l'entreprise. Les sources informelles sont celles qui ne deviennent utiles qu'après un traitement

approprié. Elles ne le sont pas par destination, mais plutôt par l'utilisation qui en est faite.

Le rôle de l'information dans la performance économique de l'entreprise

L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision (Pateyron, 1997). Par ailleurs, elle a pour objet **d'influer sur les comportements des membres de l'organisation pour que ceux-ci agissent conformément aux objectifs retenus**, et sur le comportement des acteurs extérieurs dans un sens favorable à l'entreprise (fournisseurs, pouvoirs publics, clients...).

L'information est également un facteur de production. En effet, elle semble vitale pour créer et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises performantes sont souvent mieux équipées que les autres en moyens d'accès à l'information et en moyens de traitement de l'information. L'information est également facteur de synergies. En effet, la performance globale dépend de la qualité des liaisons et des relations entre les unités qui la constituent. L'information est souvent une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises.

L'organisation d'une veille stratégique globale implique la mise en place d'un certain nombre de veilles environnementales qui doivent permettre de capter les signaux faibles ou non donnés par la concurrence, mais aussi par la politique, la jurisprudence, l'écologie et les mutations sociales.

Nous avons répertorié, à cet effet, les types de veilles qui nous semblent les plus importantes. Nous commencerons par traiter la **veille commerciale** qui se compose elle-même d'une vigilance sur les produits, les concurrents et le marché, puis nous aborderons la **veille technologique** et la **veille sur les ressources humaines**. Cette dernière est moins fréquente mais importante pour notre démonstration.

Voici un exemple des différents types de veilles conduites au sein du Groupe L'Oréal, réputé pour la performance de son dispositif de veille stratégique. Toutefois, nous tenons à préciser, suite à un contact que nous avons eu avec lui, qu'il ne reconnaît pas ce schéma, qui est issu d'un de leurs anciens responsables spécialisé dans la veille stratégique, monsieur Salmon.

Figure n° 3 : Les sept types de veilles menées dans le Groupe L'Oréal (source, Revue Veille, n°15, 1998)

Sociétale Ex : Positionnement Des femmes en 1'an 2000, Effet du vieillissement de La population sur les marchés...	Géopolitique Ex : Evolution des champs de forces suite à l'effondrement du bloc de l'Est, Devenir de l'ALENA, NAFTA.	Commerciale Ex : Evolution de la distribution : téléachat, homeshopping...
Concurrentielle Ex : Intérêt des concurrents pour les nouvelles technologies, Evolution des frontières entre les secteurs de la santé, IAA et beauté...	Technologique Ex : Nouvelles molécules développées aux USA et au Japon, Recherche japonaise en biotechnologies, poudres céramiques, ...	Législative Ex : Effet de l'unification européenne dans le domaine de la santé, diminution des dépenses de santé.

1.1.1. Caractéristiques de la veille commerciale

La veille commerciale s'intéresse à l'évolution des besoins des clients à long terme (les producteurs doivent ainsi prendre en compte les préoccupations des consommateurs, mais aussi celles des distributeurs), **à l'évolution de la relation des clients à l'entreprise** et, dans une moindre mesure, à la solvabilité des clients (Pateyron, 1997). Mais l'intérêt de l'entreprise se porte également sur **l'offre de produits nouveaux**, la **création de marchés** et la **détection de créneaux nouveaux**. Il est important de suivre l'évolution de l'offre de nouveaux produits, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin, la capacité du fournisseur à procurer des produits à moindre coût.

La littérature sur la veille commerciale intègre le suivi de l'évolution de l'offre de compétences nouvelles, de la relation de pouvoir d'achat de la main d'œuvre et de l'évolution du prix de la main-d'œuvre. Néanmoins, nous positionnerons ces différentes données dans notre paragraphe traitant de la veille sur les ressources humaines, ce qui nous semble plus approprié.

Nous allons analyser la veille commerciale sous trois aspects :

1. La veille sur les produits ;
2. La veille sur les concurrents ;
3. La veille sur les marchés.

1.1.1.1. La veille spécifique sur les produits

Les produits : leurs fonctions

“ Les produits sont la provocation suprême. Ils existent ”

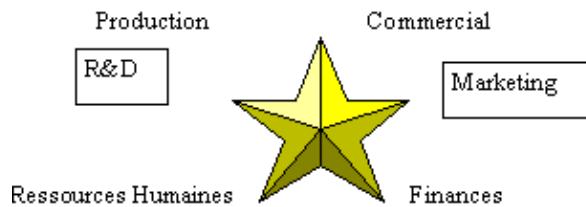
(Martinet et Ribault, 1988) ; ce ne sont plus seulement des matériaux, des résultats expérimentaux ou théoriques. Les produits sont des offres concurrentes sur le marché. Il ne s'agit pas uniquement de produits directement concurrents de l'entreprise, mais aussi de tous les produits qui sont en concurrence de manière indirecte. En effet, **les concurrences de substitution prennent une place de plus en plus importante** dans le jeu de la concurrence actuelle (l'exemple classique est celui de la visioconférence qui tend à concurrencer la SNCF).

Dans le cadre d'une veille produit, il est important d'identifier ce qui est essentiel dans le produit observé (Martinet et Ribault, 1988). Constater quels sont les matériaux utilisés ou quelle astuce résout tel problème classique n'est pas suffisant. La grille d'assimilation de ces constats sera celle de l'analyse de la valeur : dans ce produit concurrent, quelles fonctions sont assurées, à quel niveau de performance et quelle part du prix payé a été consacrée à chaque fonction ?

L'achat d'un exemplaire de chacun des produits concurrents dans le but de l'analyser devient un acte courant. Nous constatons que les bases de la veille stratégique se construisent grâce à des **actes devenus des réflexes**. En effet, la plupart des entreprises dans lesquelles nous sommes intervenus et qui ne disposaient pas de véritables dispositifs de veille stratégique avaient toutefois le réflexe d'acheter les produits concurrents afin de conduire une analyse sur leur valeur ajoutée : analyse du goût en agro-alimentaire, étude du packaging...

Le produit revêt une importance stratégique fondamentale car il **est l'élément qui réunit toutes les fonctions et tous les hommes**. Il est **central et moteur**. Il est la préoccupation de chacun, quel que soit son niveau au sein de l'entreprise.

Figure n° 4 : Le cœur de l'entreprise : le produit. Inspirée d'une des interventions conduite avec H. Savall



Représenté par cette étoile, il symbolise l'élément moteur de l'entreprise ou du Groupe. De nombreuses sociétés axent leur communication interne sur le ou les produits phares. Au cours de nos diagnostics sur les dispositifs de veille, nous avons pu constater que selon les fonctions, certaines personnes ont des difficultés à s'exprimer sur les technologies de l'entreprise ou sur son marché, mais aucune sur le produit, seule l'approche diffère.

B. Martinet et J.M. Ribault nous proposent un “ Petit précis d'analyse fonctionnelle à l'usage du veilleur ” :

1. Le produit a une raison d'être : c'est sa fonction de service principale. Sans elle, le produit n'a pas beaucoup d'intérêt. Notons que la fonction principale est appréciée du point de vue de celui qui achète, même si, souvent, il n'est pas le consommateur du produit.
2. Le produit possède des propriétés moins essentielles mais intéressantes. Ce sont ses fonctions de services complémentaires (ou secondaires) pour lesquelles l'acheteur du produit consent à payer celles qui ont de la valeur pour lui.
3. Tous les produits ont une fonction plus ou moins importante de création et d'entretien d'image. On distingue cette fonction, dite aussi d'estime, des fonctions d'usage. L'image joue un rôle lors du premier achat...et lors des suivants.
4. Le service est plus ou moins bien rendu. On apprécie l'efficacité du produit au moyen de critères d'appréciation associés à chaque fonction. Le langage courant parle de performance. Un critère d'appréciation est une grandeur mesurable.
5. Le produit résiste à des contraintes diverses (ambiance, climat, incompétence ou inattention des utilisateurs, agression, vandalisme, curiosité, tentative de démontage, fausse manœuvre, usure...)

Les produits : leur architecture et leurs caractéristiques

La veille permet de connaître et de tenir à jour les caractéristiques des produits. Une comparaison avec ceux des concurrents est alors possible. Le but de la veille est de détecter vite et de faire connaître à l'entreprise des faits significatifs.

Les produits : le design

La fonction image du produit est importante pour les ventes actuelles et futures. Les produits sont, outre leur fonction, regardés pour ce qu'ils véhiculent comme signes et symboles, comme sources d'émotion, comme pur rapport formel. Tout produit a un “ design ”, plus ou moins volontaire, plus ou moins élaboré.

Le design des produits évolue et il importe de suivre cette évolution. La veille sur le design des produits est aidée par l'existence de fichiers d'images.

Par exemple : Prenons une bouteille d'eau minérale connue, son design a changé sans doute pour de nombreuses raisons. La bouteille a d'abord pris une ligne plus féminine, plus “ svelte ”. Si nous comprenons bien le message, l'eau s'approprie la fonction de produit amincissant, les femmes souhaitent être plus minces afin de répondre aux critères de beauté de leur époque. Nous pouvons en déduire que l'eau va les accompagner quotidiennement dans cette recherche. C'est du moins ce que sous-entend ce changement de

design associé à une politique de communication relativement claire. Mais ces transformations se sont accompagnées d'autres éléments comme le respect de l'environnement, grâce à des conditionnements recyclables (écologie... nous sommes dans les tendances fortes), dans cette même idée, grâce à une bouteille qui peut se "réduire" après usage (nos essais-terrains là-dessus ont été peu concluants, mais...), puis la bouteille offre sans doute plus de prise dans son usage pratique. Nous avons là une bouteille d'eau qui, il n'y a qu'une dizaine d'années, avait pour fonction de désaltérer. En 1998, elle aide les femmes à maigrir, elle respecte l'écologie, elle ne tient pas de place, elle est citoyenne... Ces fortes évolutions du design sont la représentation symbolique d'une époque sensible à l'image. Afin de valider notre exemple et la réussite commerciale qui s'en est suivie, voici un court passage d'un article du Monde **Note8**.

“ Grâce à cette innovation technologique brevetée, Evian, numéro Un mondial des eaux plates en bouteille avec 1,3 milliard de litres vendus, espère bien tailler des croupières à ses concurrents, d'autant que le prix de vente restera stable, à 2,90 francs environ. “ Lorsque Evian a été le premier à introduire en 1984 le bouchon à vis sur ses bouteilles, ses ventes ont progressé de 12% alors que le marché ne croissait que de 7%, rappelle Franck Riboud, Vice-Président de Danone. Une importante campagne de promotion sur les lieux de vente sera accompagnée d'une campagne publicitaire de plusieurs dizaines de millions de francs.

”

Les produits : les gammes de produits

Les produits de l'entreprise sont souvent regroupés en gammes, dont il est bon de veiller à la cohérence en termes de composition et de politique de communication. La gestion des gammes n'est pas toujours évidente de par le nombre de facteurs qu'il convient de prendre en compte. Il arrive qu'une entreprise lance un produit qui s'avère être une réussite. Ce n'est pas pour autant qu'elle a systématiquement étudié le positionnement marketing : cible, marché, consommateur... Ce produit est parfois complété par d'autres et une gamme se forme. Le manque de surveillance du positionnement de ce produit (qui l'achète et pourquoi) risque de poser des problèmes dans le développement de la gamme qui, elle, demande une stratégie cohérente avec le marché. Quant aux gammes des concurrents, les entreprises peuvent s'intéresser aux différentes cibles de ces gammes. A un marché captif ? Au marché local ? A un réseau de distribution ? Au marché international ?

1.1.1.2. La veille spécifique sur les concurrents

Pour D. Michel **Note9**,

“ dans la guerre économique, la cible, c'est le concurrent. Observer ses concurrents est un réflexe de bon sens pour un chef d'entreprise. ”

M. Porter **Note10** énumère les informations susceptibles d'être collectées pour comprendre le comportement du concurrent et surtout pour anticiper ses actions futures. Celles-ci sont rassemblées en cinq points principaux : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.

Les données qualitatives sont aussi importantes que les données quantitatives. Beaucoup estiment que seules les données chiffrées sont nécessaires pour évaluer les objectifs, les stratégies, les hypothèses ou les capacités du concurrent. Or, les informations intangibles (image de marque, force de vente...) sont elles aussi importantes et méritent d'être prise en compte. La facilité d'obtention des informations sur le concurrent varie selon les cas. Mais de façon générale, 90% de l'information dont a besoin une entreprise sur ce qui se passe à l'extérieur, peut s'acquérir à des coûts raisonnables et de manière tout à fait légale. Il suffit souvent d'avoir créé son propre réseau de relations et organisé efficacement le traitement des données. En effet, il n'est pas utile de recourir à l'espionnage industriel pour acquérir des informations de portée stratégique sur les

concurrents. Une large proportion des informations recherchées figurent dans des rapports annuels, dans des articles de presse, dans les dialogues avec les distributeurs, dans les remontées d'informations des représentants commerciaux, dans des salons professionnels ou dans des reportages. On peut également obtenir de l'information lors d'entretiens d'embauches d'anciens cadres ou de commerciaux d'entreprises concurrentes. En effet, le recrutement normal de l'entreprise procure des contacts répétés et nombreux avec des candidats possédant parfois des informations utiles. Si de surcroît, le candidat est embauché, il peut devenir une source très riche d'informations sur la vie de son entreprise d'origine.

Les entraves à l'acquisition des informations sur la concurrence résultent souvent d'un manque de volonté et de motivation ou d'une insuffisance de moyens adéquats, voire d'un manque d'organisation et non de la difficulté proprement dite d'accès aux informations.

Les pratiques qui permettent de mieux connaître les concurrents sont parfois discutables. Notre expérience nous a permis d'en approcher quelques-unes. Nous avons par exemple effectué une étude de la concurrence pour un cabinet international de conseil et de formation, où nous avions, comme il est d'usage, le statut de stagiaire.

Les différentes étapes pour conduire l'étude de la concurrence ont été dans notre cas :

1. Prise en charge de cette étude par un étudiant stagiaire n'apparaissant pas parmi les salariés de l'entreprise ;
2. Recherche libre des concurrents sans souci de restrictions ;
3. Sélection d'une dizaine de concurrents stratégiques (potentiellement dangereux ?) ;
4. Réalisation d'un guide d'entretien permettant d'aborder les différents points sur lesquels l'entreprise souhaite des informations ;
5. Prise de rendez-vous avec ces entreprises sous couvert d'un quelconque mémoire à réaliser ;
6. Entretien avec la personne la plus haut placée possible et prise de documentation ;
7. Rapport de synthèse à l'entreprise.

Pourquoi l'entreprise a-t-elle demandé cette étude ?

Cette entreprise était leader sur son segment de marché en matière de formation et n'avait encore connu aucune difficulté. Depuis peu, ses clients, jusqu'à présent captifs, commençaient à faire jouer la concurrence. Elle avait alors besoin de savoir qui étaient ses concurrents, leur valeur ajoutée et leur stratégie à venir. Dans le même temps, elle souhaitait se lancer dans une activité de conseil et recherchait un positionnement. Grâce à cette étude, elle a pu mieux répondre à ses clients, réagir à une concurrence nouvelle et lancer sa diversification avec des données précises. Une étude de la concurrence ne peut apporter toutes les informations souhaitées par l'entreprise, mais elle lui offre une bonne base de développement possible sur une période donnée. Elle doit cependant être attentive aux risques de désinformation et faire des vérifications.

Nous avons rencontré d'autres techniques telles que la visite d'une usine concurrente, souvent de manière anonyme en accompagnant un fournisseur. Cette pratique étant courante, certaines entreprises ont établi des listes de fournisseurs autorisés ou non à pénétrer dans leurs usines, afin d'éviter des fuites concernant leurs procédés de fabrication les plus stratégiques.

La pression concurrentielle pousse les entreprises à inventer des outils nouveaux générateurs d'avantages compétitifs.

Ainsi, après avoir développé des techniques de marketing qui visent à améliorer la fiabilité du produit et à rendre plus agressifs les services commerciaux, puis à utiliser le levier des techniques de motivation pour agir sur l'enthousiasme du salarié, les entreprises les plus performantes n'hésitent plus à s'attaquer frontalement à leurs concurrents, soit en pratiquant l'étalement compétitif, ce que les Anglo-Saxons appellent le

benchmarking (que nous développerons au cours du chapitre 2), soit en s'engageant dans une guerre stratégique qui consiste à rendre déjà caduques les perspectives de développement mises au point par la concurrence (Salmon et de Linares, 1997).

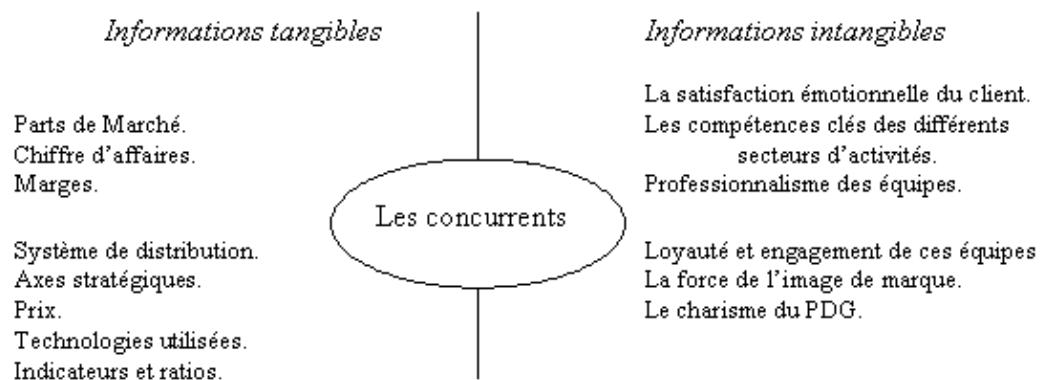
La veille concurrentielle permet une sensibilisation à la concurrence indirecte, et ce pour deux raisons majeures :

1. les frontières entre les différents secteurs d'activité deviennent de plus en plus floues, ce qui génère un nombre croissant d'opportunités aux intersections des différents secteurs ;
2. les nouvelles technologies de l'information vont déstabiliser certains territoires et métiers traditionnels.

Une surveillance pacifique de la concurrence fait appel à une gestion précise et rigoureuse des signaux émis par les entreprises dans leur environnement.

Certains auteurs distinguent dans la veille l'analyse tangible et l'analyse intangible de l'environnement concurrentiel.

Figure n° 5 : Les informations tangibles et intangibles



L'analyse tangible

En analyse concurrentielle, une entreprise commence par évaluer le potentiel de performance en fonction de ses atouts tangibles. Cela revient à se poser deux questions principales :

- Le secteur d'activité et l'axe produit dans lequel se situe l'entreprise sont-ils structurellement rentables à long terme ?
- Dans le secteur d'activité ainsi défini, l'entité est-elle à même de réussir "une performance relative" suffisante, c'est-à-dire a-t-elle assez d'atouts vis-à-vis de ses concurrents ?

L'élaboration de la vision tangible peut reposer sur l'utilisation d'outils comme les matrices telles que celles développées par M. Porter, le Boston Consulting Group, McKinsey... qui permettent d'analyser le positionnement concurrentiel et l'attractif de l'activité de l'entreprise en fonction de différents indicateurs présents sur le marché (nous les développerons plus en détail au cours du chapitre 5).

Mais elles peuvent aussi s'appuyer sur l'analyse de la maturité de l'industrie du secteur d'activité : la maturité traduit le degré de stabilité de l'environnement économique dans ses principales dimensions. Elle se mesure à l'aide des indicateurs suivants : le taux de croissance de l'industrie, son potentiel d'expansion, l'évolution des produits et de la technologie.

L'analyse tangible du concurrent s'attache à surveiller un certain nombre de points précis : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités, les hypothèses qui se devinent derrière son action et ses décisions.

D'après Salmon et de Linares (1997), il existe un certain nombre de facteurs tangibles qui sont parfois oubliés dans l'observation et qui constituent pourtant de précieux renseignements :

- **L'accélération de la rotation des stocks.** Comment les concurrents font-ils tourner leurs stocks ? Une telle observation peut permettre de dégager des gisements considérables de profitabilité.
- **Le perfectionnement des systèmes logistiques.** Les entreprises sont passées des systèmes de réapprovisionnement de matières premières au juste-à-temps : la synchronisation production-vente. Comment faire encore progresser les process ? Quelle sera la prochaine étape ?
- **L'ensemble du système de “ costing ”,** qui n'est souvent qu'une somme de conventions. Si ces conventions obéissent la compétitivité, ce n'est décelable que par un système de veille circonstanciée.

L'évaluation du coût en fonction d'une ligne d'activité est un élément important de la mesure de la performance. Certaines grandes entreprises regroupent de multiples activités, intégrées à différentes entités, ce qui donne lieu à des séparations entre divisions stratégiques et *business units*.

Les systèmes de comptabilité sont mis au point à un certain moment avec des règles qui se répètent d'année en année et se révèlent parfois inadaptées dans un nouveau contexte. Aujourd'hui, les lignes de produits et les circuits de distribution sont fondamentalement modifiés. La main d'œuvre représente une part de plus en plus réduite des coûts dans l'entreprise alors que les dépenses couvrant le marketing, l'ingénierie et la gestion de l'information ont fortement augmenté.

Fort du constat de ces auteurs, il pourrait être intéressant de calculer les coûts en fonction du type d'activité en procédant de la manière suivante :

- distinguer les postes importants qui permettent de réaliser des économies dans le coût du produit ;
- faire ressortir les ressources dont la consommation varie de manière significative par produit et par ligne de produit et rechercher la diversité ;
- mettre l'accent sur les ressources qui n'ont pas toujours de corrélation avec les mesures comptables d'allocation traditionnelle comme la main d'œuvre, le temps de fabrication et les matières premières.

Avec un tel système d'évaluation, les ressources indirectes (frais généraux d'usine, de l'entreprise...) sont d'abord réparties dans les affaires, puis affectées aux produits.

Il est donc important de se pencher sur les “ grands postes lourds ”, susceptibles d'être repensés pour parvenir à des réductions de coûts importantes.

La vision intangible

Une société peut également être analysée à la lumière de ses actifs intangibles qui sont susceptibles d'avoir une influence considérable, trop souvent négligée, sur l'avenir de l'entreprise.

Envisager le futur participe d'une attitude d'esprit où les facteurs intangibles, difficiles à quantifier, jouent un rôle considérable alors que les facteurs tangibles font davantage référence au présent, voire au passé.

Tous ces facteurs intangibles ne sont pas aisément quantifiables mais sont mesurables par une veille concurrentielle. Plus précisément, la veille est précieuse en ce que son aspect informel et multifacette échappe aux dogmes quantitatifs qui limitent forcément les perspectives.

Les avantages concurrentiels ne résident pas forcément dans l'avantage technologique ; en effet, aujourd'hui, la diffusion de l'information comble rapidement les fossés techniques. Les petites compagnies ont désormais accès à des technologies substantielles.

Nous serions tentés de dire que ce sont les actifs intangibles qui préfigurent la valeur d'une société, car ils constituent une part très importante de son identité et de sa pérennité.

L'intangible est donc un atout pour le futur. La distribution, les liens tissés avec elle, le consommateur, son attrait et sa fidélité vis-à-vis de la marque, la qualité et l'expérience des équipes créatives...ainsi que tout ce qui a trait à l'humain constituent la principale source de l'avantage compétitif.

Nous avons énuméré brièvement les facteurs intangibles les plus significatifs dans notre schéma (figure n°5).

C'est dans la veille concurrentielle que s'illustre de la façon la plus évidente la synergie qui peut exister entre les différents types de veille. Les informations concernant un concurrent peuvent intéresser tous les secteurs de l'entreprise : bureau d'études, production, commerciaux, stratégies.

L'un des objectifs de la veille concurrentielle est de pouvoir " décortiquer " complètement les produits des concurrents actuels et futurs et de les situer sur leur marché et dans leurs stratégies.

Qu'y a-t-il d'intéressant à observer chez un concurrent ? De nombreuses données, toutes pertinentes. M. Porter a dressé la liste des principaux paramètres stratégiques ; elle est déjà fort longue et non limitative.

**Les points forts et les points faibles
des concurrents à surveiller^s :**

- ⇒ Produits
- ⇒ Négociants/circuit de distribution
- ⇒ Commercialisation et vente
- ⇒ Fonctionnement
- ⇒ Coûts complets
- ⇒ Force financière
- ⇒ Organisation
- ⇒ Capacité de la Direction Générale
- ⇒ Portefeuille de la société
- ⇒ ...

L'intensité de la concurrence :

1. Les concurrents sont nombreux et équilibrés,
2. La croissance du secteur est lente,
3. Les coûts fixes sont élevés,
4. Les produits des différents concurrents sont peu différenciés,
5. La capacité de production ne peut augmenter que par paliers importants,
6. Les concurrents sont très divers,
7. Les enjeux stratégiques sont très élevés pour chacun,
8. Les obstacles à la sortie sont élevés,
9. Pour les concurrents potentiels (les nouveaux entrants), leur pression sera d'autant plus forte que :
 - a) Les obstacles à l'entrée sur le secteur sont faibles,
 - b) La riposte prévisible des entreprises déjà installées sera faible.

Rares sont les cas où tous les critères d'intensité de la lutte entre les concurrents jouent tous avec la même importance. La plupart du temps, seuls quelques-uns sont déterminants et un seul voit deux dominent les autres. Ce sont eux qui déterminent le type d'intérêt à apporter aux concurrents.

Nous pouvons constater qu'en quelques années ce genre de liste relativement exhaustive reste tout à fait réaliste pour l'étude de concurrents assez bien identifiés. Ce sont toujours des paramètres de base pour conduire une veille concurrentielle. Mais les données du monde actuel évoluent avec une telle rapidité que d'autres méthodes (que nous verrons dans les prochains chapitres) se sont développées.

Un élément clé à surveiller : les coûts

Le coût est un élément clé qui intervient sur tous les paramètres.

En situation de concurrence forte, la détection rapide et précise des écarts de coûts est importante. La veille porte alors sur les informations économiques précises qui permettent de connaître les coûts de la concurrence.

Ce qui importe, c'est de faire entrer l'information externe dans un cadre qui autorise des comparaisons fiables avec les coûts des produits. Il peut être intéressant pour l'entreprise de se fabriquer une grille de référence du coût des produits. Martinet et Ribault proposent dans leur ouvrage "Veille technologique, concurrentielle et commerciale" une "Grille-type d'évaluation".

En pratique, la veille permet, **avec une mobilisation modeste des services internes**, de connaître :

- Le prix des composants disponibles sur le marché pour un emploi donné,
- Les prix unitaires des matières (au poids, au volume),
- Les salaires par catégories de personnel,
- Les rendements probables des équipements de production,
- Les coûts communs à tous les fabricants (port, douane, commissions ...), avec toutefois des différences de succès dans les négociations clés (transporteurs, matières clés, politique salariale).

Une veille attentive permettra de mieux cerner certains travaux fondamentaux :

- Les coûts réels d'assemblage,
- Les coûts de non-qualité,
- Les taux de recyclage.

Un examen serré de quelques paramètres pourra détecter dans certains cas des situations anormales annonciatrices d'événements rares : vente à perte, sous-activité préoccupante, recyclage excessif... Le recouplement de plusieurs sources peut s'avérer utile.

L'analyse de la valeur procure un cadre de comparaison des fonctions des produits, appréciées du point de vue du client et du calcul du coût de ces fonctions. La conduite d'une telle analyse devrait nous permettre de révéler :

- La fonction en plus sur tel modèle et son coût probable,
- La fonction en moins et l'économie ainsi faite,
- La fonction assurée à moindre coût,
- La fonction dégradée, présente mais symbolique,
- La fonction vraiment innovante, et que tel concurrent est seul à offrir, et le supplément de prix qu'il peut en tirer.

La veille est alors orientée vers la meilleure connaissance des zones d'ombre (coût et performance) des produits concurrents, et vers la détection rapide des écarts de coûts significatifs dus à l'introduction d'une innovation-clé.

Le coût et la qualité de la livraison sont des critères à prendre en compte très soigneusement. Si les délais de livraison des concurrents sont deux fois plus rapides, même si cela ne paraît pas avoir une importance considérable, la moindre performance ponctuelle qui en résulte est un facteur intangible induit qui peut finir par grever la performance globale. Par exemple, pour la grande distribution, il s'agit d'un critère déterminant dans le choix d'un fournisseur.

1.1.1.3. La veille spécifique sur les marchés

Nous définirons le **marché** par l'**ensemble des clients qui achètent ou peuvent acheter un produit ou un service**.

Rien n'est plus dommageable qu'une mauvaise appréciation des marchés ou la mise en œuvre d'une politique commerciale inadaptée qui sont **responsables dans 50% des cas de l'échec des programmes d'innovation**[Note11](#).

L'évolution des besoins

La veille commerciale pour les marchés grand public utilise les techniques d'analyse classiques du marketing. La veille vers les entreprises clientes se rapproche davantage du marketing industriel, auquel elle emprunte un certain nombre d'outils.

L'idée de base à retenir en matière de veille stratégique sur les marchés est que le long terme importe et c'est ce qui limite l'utilisation des outils de marketing à court terme. En effet, le commerçant s'intéresse d'abord aux besoins actuels du client et mettra en œuvre son savoir-faire pour les percevoir. Le veilleur, lui, **appréhende les problèmes du client. C'est de là que naîtront ses besoins futurs.**

Concrètement, cela veut dire que le veilleur peut dans le cas des produits industriels s'intéresser aux problèmes des bureaux de recherches et développement de ses clients plus qu'à ceux des acheteurs du client, interlocuteurs privilégiés du commercial. Plus le veilleur remontera la chaîne des clients (jusqu'à l'utilisateur final), plus il aura une vue à long terme.

Les insatisfactions

Il convient d'avoir une vigilance permanente sur les insatisfactions des clients, car même si 70% des personnes sont satisfaites d'un produit, connaître les reproches ou remarques faites par les 30% de mécontents ou d'indifférents permet d'améliorer encore la qualité du produit ou de recentrer son positionnement.

Les services commerciaux d'après-vente et de marketing peuvent enregistrer les doléances, les pannes, les défauts et les réclamations. En pratique, les procédures de remontée d'informations sur les clients sont répandues mais leur fonctionnement réel laisse souvent à désirer.

L'entreprise ne s'intéresse que depuis peu aux ennuis de ses clients. Auparavant, elle ne voulait surtout plus entendre parler du produit une fois celui-ci vendu. Au mieux, elle accordait éventuellement une période de garantie, mais rares étaient les entreprises qui se servaient de cette période pour apprendre quelque chose.

Pourtant l'insatisfaction est probablement l'information la plus utile à court terme, puisqu'elle marque la différence si l'on arrive à l'éliminer, surtout s'il s'agit d'une insatisfaction sur le produit concurrent. La veille porte alors sur les insatisfactions majeures, celles qui font abandonner le produit ou la marque.

Nous avons conduit une expérience au sein d'un service après-vente (SAV) de la grande distribution. La qualité du service après-vente n'était pas fondamentalement à remettre en cause. Par contre, ses relations avec le siège et les magasins étaient quasiment nulles. En effet, le SAV semblait être la partie non noble dont il était fait peu de cas. Cet état était dangereux dans le sens où le service après-vente traitait les insatisfactions de la clientèle et aucune n'arrivait à remonter jusqu'aux instances concernées. L'entreprise reproduisait donc ses erreurs régulièrement par manque de traitement d'informations à sa disposition.

L'insatisfaction majeure est d'avoir acheté un produit qui ne soutient pas la comparaison avec ceux que nos amis, nos collègues ou nos concurrents ont achetés ou que nous avons déjà nous-mêmes testés. Etre à l'écoute améliore le captage de ces informations.

L'évolution de la relation client-fournisseur

La profitabilité de la relation d'une entreprise avec ses clients dépend de la qualité de celle-ci et de la plus ou moins grande dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre.

Le pouvoir d'un client vis-à-vis de l'entreprise fournisseur est d'autant plus grand que :

- Le client représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Les achats du client à l'entreprise représentent une part faible de la totalité de ses propres achats ;
- Les produits vendus ne sont pas différenciés ni normalisés ;
- Les coûts des transferts d'achats sont faibles ;
- Le vendeur est en difficulté ;
- La qualité du produit du client ne dépend pas de la qualité du produit acheté ;
- Le client dispose d'une information complète sur le vendeur et/ou sur son produit ;
- Le client peut s'intégrer vers l'amont.

Les objectifs privilégiés de la veille consistent à surveiller l'évolution des paramètres déterminants de la relation de vendeur à client. L'objectif principal est de veiller à ce que sa qualité de simple source ne soit pas remise en cause.

Figure n° 6 : Exemple de check-list de veille orientée vers les besoins des clients (Martinet et Ribault, 1988). (Que doit-on apprendre du marché ? Comment ?)

1- Classement des critères de qualité du point de vue des clients.	<input type="checkbox"/> Enquête sur échantillon, par téléphone, dans les magasins, par lettre, par réseau.
2- Détection des défauts actuelles du produit. a) Aptitude à l'emploi; b) Défauts de conformité.	<input type="checkbox"/> a) Enquêtes, essais en laboratoire, parc sous surveillance. <input type="checkbox"/> b) Analyse des retours et des plaintes .
3- Position du produit par rapport aux concurrents, pour ces critères et du point de vue des utilisateurs.	<input type="checkbox"/> Tests en clientèle, <input type="checkbox"/> Essais comparatifs en laboratoire, <input type="checkbox"/> Etude de la presse (association de consommateurs).
4- Coût global d'usage du produit et son importance pour l'utilisateur final.	<input type="checkbox"/> Enquêtes, <input type="checkbox"/> Essais en grandeur réelle, <input type="checkbox"/> Test de contrats particuliers.
5- Nature et importance des critères de qualité de service attendue du produit.	<input type="checkbox"/> Essais de contrats de garantie différents, <input type="checkbox"/> Poursuite du produit en clientèle.
6- Détection des sur-qualités éventuelles du produit.	<input type="checkbox"/> Essais en clientèle.
7- Evaluation de la liaison entre les ventes et le niveau de qualité.	<input type="checkbox"/> Etude PIMS, <input type="checkbox"/> Lancement de marques concurrentes, <input type="checkbox"/> Analyse des ventes dans une gamme de produits.

La solvabilité des clients

Il s'agit sans doute d'une des préoccupations les plus anciennes pour les entreprises. Le sujet à observer est simple : le client a-t-il les moyens de payer ce qu'il a commandé ?

Les méthodes traditionnelles d'observation se fondent sur l'examen des résultats économiques du client des années passées et ensuite sur une extrapolation plus ou moins sophistiquée sur les périodes à venir. Ces préoccupations ont donné naissance à la méthode des scores. Mais nous pouvons surtout constater aujourd'hui la multiplication des entreprises qui proposent ce service et qui le font de manière de plus en plus pointue et fiable, comme par exemple Euridile, Bill, Infogreff ; certaines entreprises ont aussi des salariés entièrement affectés à ce genre de recherche d'information.

Un autre élément intéressant à observer consiste à détecter les incidents de paiement des clients et à étudier leur évolution. Les banques acceptent parfois de donner ce genre de renseignements et de nombreuses sociétés de service se proposent de les trouver et de les analyser.

Les fournisseurs

L'évolution de l'offre des produits nouveaux

En général, le travail est relativement facile à faire, dans la mesure où les fournisseurs viennent spontanément proposer leurs services (la difficulté serait plutôt la surabondance d'informations).

C'est moins vrai pour les produits que l'entreprise n'a jamais achetés et encore moins pour ceux dont elle n'a jamais eu besoin, car les fournisseurs ne viendront pas proposer des services pour un besoin qu'ils ne perçoivent pas, ni leurs clients. Il peut alors être utile de recourir à des outils spécifiques de veille technologique pour savoir ce qu'il faut observer (courbe en S, approche filière, méthode Delphi...), mais aussi de bien préparer la visite de salons professionnels.

L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation à l'égard des organismes d'un secteur en les menaçant d'augmenter leurs prix ou de réduire la qualité des produits et services achetés. Des fournisseurs puissants ont ainsi la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix les hausses de coûts.

Notons qu'aujourd'hui un autre paramètre s'ajoute en termes de communication d'informations aux fournisseurs. Les entreprises industrielles ne doivent pas laisser tous les fournisseurs rentrer dans leurs usines. Beaucoup de concurrents arrivent à s'informer grâce à des fournisseurs devenus bavards dans l'objectif de conclure une affaire.

D'une manière générale, (en s'inspirant des grilles de M. Porter, 1986) les conditions qui assurent le pouvoir des fournisseurs sont les suivantes:

- Il n'y a pas de produit de remplacement ;
- Le client n'est pas important pour le fournisseur ;
- Le produit du fournisseur est très important pour le client ;
- Il y a des coûts importants de transferts de fournisseurs ;
- Le fournisseur peut intégrer vers son aval.

Nous pouvons prendre ici l'exemple d'une grande entreprise de l'agro-alimentaire qui tente de casser la puissance d'un fournisseur d'une de ses matières premières : le sucre. Pour cela, elle teste différentes stratégies car ce fournisseur a trop d'importance pour l'entreprise et peut devenir un risque pour elle.

La capacité du fournisseur à fournir, et au moindre coût

Martinet et Ribault nous décrivent quatre catégories de fournisseurs :

1. Le fournisseur est maître chez lui. Il développe ses propres produits et les offre, le plus souvent, à tous ses clients en même temps. Il interprète lui-même les signaux reçus du marché et décide ou non de répondre à l'attente. Par la veille, nous cherchons à prendre de l'avance sur les annonces officielles. Il faudra souvent s'appuyer sur des indices externes : ce qui se passe dans le réseau commercial du fournisseur, chez ses réparateurs, chez ses propres fournisseurs.
2. Le fournisseur adapte ses produits de base à l'intention de l'entreprise.
3. Le fournisseur crée des produits spécifiques en fonction des besoins. Il s'agit souvent de gros composants ou d'outillages. Le fournisseur prend en charge une part plus ou moins grande de l'étude. Ce qui est intéressant dans ce cas est le degré de maîtrise de la technologie ainsi que l'équipement et le savoir-faire par rapport aux meilleurs du marché.
4. Le fournisseur réalise les composants définis, dessinés et spécifiés par l'entreprise. C'est un sous-traitant. La veille porte sur sa capacité, son système de garantie de la qualité et ses coûts.

Il s'agit de suivre l'offre et le développement de nouveaux produits, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, et enfin la capacité du fournisseur à procurer à moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

Les fournisseurs peuvent aider de quatre façons :

1. En proposant à l'entreprise des partenariats afin de gagner des parts de marchés sur le client final,
2. en étant à l'affût des extensions possibles de leurs marchés,
3. en permettant à l'entreprise de savoir qui fournit qui : cette simple information renseigne sur les technologies employées en amont et en aval de l'opération sous-traitée (par exemple, dans la

- plasturgie la recherche du fabricant initial est une source d'information très importante et recherchée),
4. en échangeant de l'information : le fournisseur peut tirer parti d'informations que l'entreprise lui transmet, notamment sur l'évolution de ses propres marchés.

1.1.2. Caractéristiques de la veille technologique

Spécificité de la veille technologique

La veille technologique est l'observation de l'environnement scientifique **Note12**, technique et technico-économique pour en déduire les menaces et les opportunités de développement en la matière. Cela doit conduire à préconiser comment organiser les processus de recherche, de collecte et de diffusion de l'information (au niveau de l'observation), puis comment utiliser rationnellement cet ensemble structuré et condensé de renseignements obtenus.

L'expression veille technologique désigne ainsi les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui font jour, dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur.

Différents arguments militent en faveur d'une veille technologique **méthodique** de la part de l'entreprise ; en effet, même si des théories remettent en cause, non sans raison, l'efficacité du modèle japonais, sa réussite économique éclatante a tout de même été due en grande partie à un ratissage organisé, minutieux et systématique des informations publiées dans l'ensemble du monde.

La veille technologique est le type de veille le plus développé dans les entreprises. Il semblerait qu'elle soit la plus évidente pour les entreprises industrielles soucieuses d'assurer leur développement. Elles sont conscientes qu'elles doivent protéger leurs découvertes et ne pas se laisser dépasser par leurs concurrents.

Nous présentons ici un exemple de mise en œuvre.

Marc Louichon, Directeur Général de Carbone Industrie, implantée à Villeurbanne, filiale de la SEP (170 salariés et 288 millions de francs de chiffre d'affaires) explique : " La veille technologique est un état d'esprit permanent dans l'entreprise. 15 à 20% du chiffre d'affaires sont consacrés à la recherche et au développement. Et le recueil est systématisé à l'échelon mondial. Les informations sont synthétisées chaque mois. Et, un comité stratégique se penche régulièrement sur les informations des concurrents, des techniques et des marchés ". Mais, précise-t-il, " nos stagiaires n'ont pas le droit de sortir une disquette de l'entreprise ni de faire figurer leur expérience Carbone Industrie dans leur curriculum vitae. Et aucun salarié ne détient toutes les clés d'une technologie ".

Une technologie est un savoir-faire particulier et spécifique nécessitant des moyens humains et financiers importants pour sa mise en œuvre.

On peut classer les technologies en trois types **Note13** :

- **Technologie de produit** : intégrée dans un produit. Elle peut être mise en œuvre par l'entreprise ou achetée (par exemple, un microprocesseur pour la fabrication d'un ordinateur).
- **Technologie de procédé** : utilisée dans la conception ou la fabrication des produits ou services commercialisés par l'entreprise (CAO, robotique...)
- **Technologie d'organisation** : assure la coordination ou l'intégration des technologies de produit ou de procédé (juste-à-temps, GPAO, gestion de la qualité...).

Nous trouvons dans le vocabulaire courant de nombreux qualificatifs accolés au terme “ technologie ” dont nous proposons ici une clarification :

- **Les technologies de substitution** : les nouvelles technologies remplacent les anciennes. La technologie nouvelle ne sera pas forcément supérieure (donc plus complexe) que l'ancienne, mais elle devra en revanche être plus rentable.
- **Les technologies critiques** : ce sont les technologies “ obligées ” ; sans elles une entreprise peut être condamnée à disparaître. C'est le cas par exemple, de l'informatique pour les entreprises industrielles.
- **Les technologies diffusantes** : nées dans un secteur d'activité donné, ce sont les technologies qui se diffusent à l'ensemble des autres entreprises : les membranes venues des laboratoires d'analyse s'utilisent à présent dans l'agro-alimentaire. On retrouve aussi dans cette catégorie l'ensemble des technologies critiques comme l'informatique, l'optique et les nouveaux matériaux.
- **Les technologies émergentes** : ce sont les plus récentes, qui intéressent dans un premier temps, uniquement certaines entreprises et certains secteurs d'activité, mais elles semblent pouvoir devenir des technologies diffusantes.
- **Les technologies duales** : elles s'utilisent aussi bien dans les domaines militaires et civils. Ce sont en général les retombées des recherches militaires ou spatiales : la robotique mobile, les fibres de carbone...

Le développement de l'électronique et de l'informatique a fait évoluer et fait encore évoluer considérablement la plupart des technologies. De même, le multimédia et internet seront probablement des outils technologiques indispensables dans l'avenir. Ces évolutions constantes obligent les entreprises à s'intéresser de très près à leur environnement technologique et concurrentiel. **Pour être compétitive, l'entreprise prévoit, anticipe et s'adapte afin d'augmenter ses chances de survie et de développement (diversification, innovation...).**

La veille technologique au cœur de l'innovation et de la recherche

Les entreprises cherchent à connaître l'ensemble des technologies existantes dans leur secteur d'activité et leur créneau. Il ne suffit pas de bien connaître la stratégie du concurrent et les attentes du client. La réflexion stratégique d'une entreprise ne serait alors que partielle (Pateyron, 1997). La recherche-développement et les découvertes technologiques peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise. L'information peut se trouver dans un article, une thèse, un laboratoire, et elle est susceptible d'intéresser, au-delà du chercheur de la discipline, d'autres chercheurs ainsi que des chefs de produit. Le système de veille devra en connaître l'existence, en prendre note, et renseigner les éventuels intéressés.

Mondiaux et intelligents

Il n'y a pas de stratégie internationale sans stratégie technologique. C'est l'un des enseignements majeurs de l'étude “ MEI 92 ” (MEI pour moyennes entreprises industrielles) réalisée par le Cabinet ALGOE Management auprès de 569 entreprises industrielles employant de 100 à 1 000 salariés, pour le Ministère de l'Industrie.

Plus les entreprises sont ouvertes sur le monde, et plus leurs dépenses “ immatérielles ” (recherche et développement, brevets, formation...) sont importantes. Trois entreprises mondialisées sur quatre appartiennent à la catégorie des “ spécialistes de la technologie ” (celles qui consacrent plus de 4% de leur chiffre d'affaires à la recherche et au développement). Les entreprises “ hexagonales ” ont dépensé en moyenne 15 000 francs par personne et par an en matière grise en 1990, les “ européennes ” 24 000 et les entreprises mondialisées 38 000. Une entreprise “ européenne ” emploie deux fois plus d'ingénieurs et moitié plus de techniciens qu'une “ franco-française ” !

Les moyennes entreprises industrielles interrogées par ALGOE sont très sensibles à l'intensification de la concurrence sur les marchés mondiaux. Pour réagir, près de 4 entreprises sur 5 sont disposées à conclure des alliances avec des partenaires locaux, et 1 sur 5 se dit prête à produire localement en 1994. Le partenariat de production, notent les auteurs de l'étude, apparaît comme un mécanisme d'acquisition de la taille critique

nécessaire pour satisfaire des marchés élargis.

Surveiller la concurrence est nécessaire pour ne pas se faire supplanter. La concurrence fluctue au gré des innovations : des concurrents nouveaux peuvent apparaître de façon inattendue. C'est pourquoi l'entreprise cherche à conduire une analyse multidirectionnelle et développe sa capacité d'écoute. Elle met tout en place pour décider le moment venu. Elle peut le faire soit dans une optique défensive (pour s'assurer contre les menaces), soit dans une optique offensive (pour prendre un avantage technologique sur ses concurrents). L'entreprise qui surveille les dernières percées technologiques dans les domaines ou les secteurs qui la concernent est plus enclue à tirer bénéfice des innovations.

Le bon choix et la mise en place de telle ou telle technologie au moment opportun peuvent constituer des décisions d'importance vitale pour l'entreprise.

L'irruption des technologies nouvelles suscite parfois un changement de perspective des activités, des moyens face auxquels les entreprises doivent déterminer leurs politiques et leurs choix. De ce fait, **il est crucial de rester attentif à toute rupture technologique conséquente.**

D'après la littérature, il existe quatre types de ruptures technologiques conséquentes :

1. Les transformations marginales ;
2. Les transformations radicales, avec de grandes technologies sous-jacentes : apparition successive de la machine à vapeur, du chemin de fer, de l'électricité, du pétrole, de l'informatique et des télécommunications ;
3. Les révolutions techniques : des innovations spécifiques à chaque époque transforment le processus industriel. Par exemple, au XIX^e siècle, le moteur à combustion, les fours tournants... permettent de passer d'un processus artisanal à une production de masse ou encore au XX^e siècle, de passer d'une production de masse à une production sur mesure ;
4. De temps en temps, des changements de paradigme, avec le niveau le plus vaste de changement : celui de civilisation.

Il semble véritablement important de scruter ces évolutions pour améliorer la réflexion stratégique de l'entreprise.

Nous pouvons aussi penser que sortir du cercle de l'entreprise afin de s'informer sur les dernières technologies (visite de salons ou autres) permet aux personnes concernées de garder leur esprit en éveil que ce soit par une attitude critique ou par une constante curiosité. Il est fort possible que cette ouverture sur l'extérieur soit porteuse d'idées nouvelles issues de la confrontation de l'individu avec des procédés ou produits nouveaux. Celui-ci peut devenir créatif par association d'idées. Surveiller les brevets, les normes et les réglementations est donc un élément important de la veille. Dans la pharmacie, un des secteurs les plus structurés sur le plan de l'information, toute l'information est disponible dans les banques de données américaines.

L'entreprise qui **assure sa pérennité, développe sa capacité d'évolution**. Pour cela, il lui faut surveiller son environnement technologique.

D'après H. Lesca (1995), il est nécessaire de connaître les nouveaux procédés, leurs performances, leurs conditions d'efficacité, mais aussi les difficultés de mise en œuvre et les risques d'échecs.

Afin de mieux appréhender les différentes innovations de son secteur d'activité, il est important de veiller sur son potentiel technologique interne avec l'objectif d'investir sur des procédés applicables dans l'entreprise.

La maîtrise technologique est l'ardente obligation du moment. En effet, la moitié des produits qui seront sur le

marché dans cinq ans n'existent pas encoreNote14. .

La technologie semble être une question de survie et le dispositif de veille technologique permet la mise en place efficace d'un programme de recherche,

- de projets de développement ;
- d'accords de coopération ;
- d'achats ou de ventes de licences ;
- d'achats d'unités de production.

La veille sur des procédés très nouveaux est évidemment essentielle, car c'est parmi eux que naîtront la plupart des procédés promis à une large diffusion.

La veille technologique est la plus compliquée de toutes, car elle ne peut être accessible à tous. Elle s'adresse à un réseau d'experts à même de comprendre certaines techniques nouvelles. Investir pour innover a un coût relativement élevé et nécessite donc une grande prudence et de nombreuses connaissances.

Aujourd'hui, l'entreprise ne possède plus un seul métier, mais plusieurs. Il convient souvent de laisser une certaine souplesse vers des innovations parallèles tout en conservant les axes essentiels.

Nécessité du contrôle de fonctionnementNote15.

Les entreprises ont besoin d'un système durable. Pour cela, le processus de contrôle nécessite souvent d'être défini, programmé et installé dès le démarrage de la veille technologique.

La mise en place d'indicateurs permet de mesurer les résultats tangibles. Quant aux informations captées, elles ne doivent pas s'évaporer, un système de fiches et une vérification régulière du système peut être utile.

F. Jakobiak (1991) nous rappelle que la veille technologique, en France comme au Japon est une collecte systématique et organisée de fragments disparates d'informations qui ne prennent toute leur valeur que grâce à un révélateur. Tout n'est pas mesurable ou chiffrable.

Juger de l'efficacité de la veille technologique est une tâche fort délicate. C'est l'éternel débat sur l'intérêt d'une bonne information qui ressurgit : il est aisément de calculer ce que coûte l'opération, mais beaucoup plus délicat de chiffrer ce qu'elle rapporte.

La veille technologique permet de juguler certaines menaces qui ne proviennent pas toujours de la concurrence. Nous pouvons nous référer à l'exemple d'une société des eaux qui, grâce au suivi régulier de certains types de thèses, a pu faire interdire la diffusion de l'une d'elles qui expliquait la non-qualité d'un de ses produits clé. Sa parution risquait d'entraîner un déficit commercial important ; la pratique de la veille a permis d'éviter cela.

“ Guetter les technologies nouvelles et les innovations afin, non pas de subir, mais d'en tirer avantage ”Note16. .

Gérer et valoriser les ressources technologiques

C'est l'un des moyens les plus efficaces pour conserver ou augmenter les avantages concurrentiels de façon durable. Ainsi l'entreprise doit avoir constamment à l'esprit la volonté :

- d'**optimiser** ses technologies : en les exploitant au maximum de leurs potentialités.
- d'**enrichir** ses technologies : les faire évoluer en fonction des progrès technologiques pour éviter

qu'une partie de son patrimoine devienne inefficace ou obsolète.

- de **sauvegarder** ses technologies : les protéger (dépôt de brevet, enveloppe Soleau...) pour conserver ses avantages concurrentiels mais également assurer la transmission du savoir-faire au sein de l'entreprise.

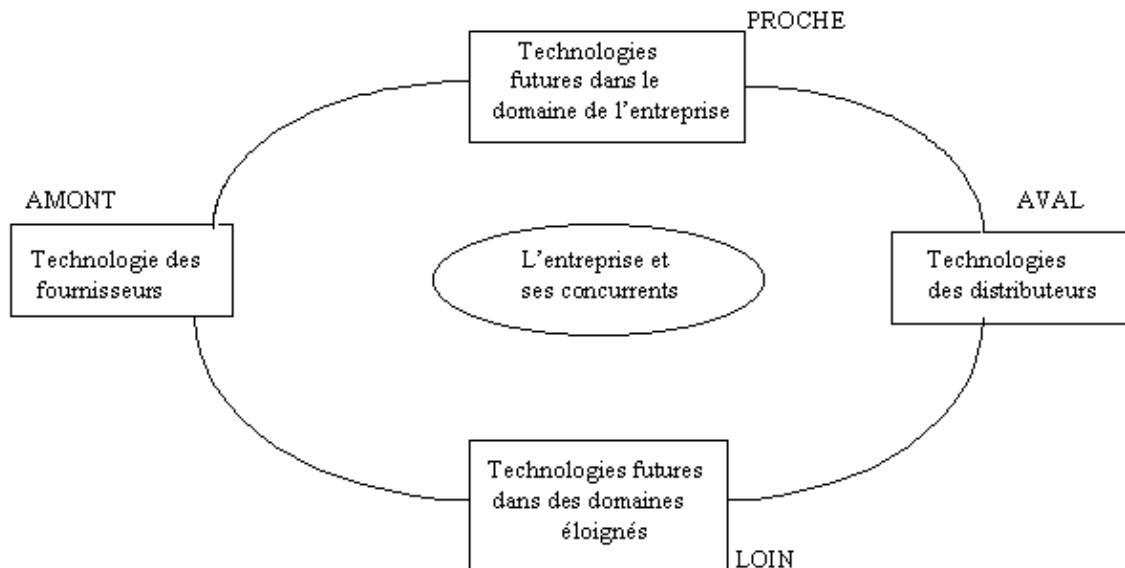
Le Management de Ressources Technologiques (MRT) (source : ARIST Rhône-Alpes)

Il permet à l'entreprise d'avoir une connaissance approfondie de son environnement technologique.

Il consiste à inventorier l'ensemble des technologies, à les évaluer et à les surveiller en permanence.

- **L'inventaire** : l'entreprise répertorie ses ressources internes, celles de ses partenaires et celles de ses concurrents. Elle doit également recenser les technologies d'avenir.
- **L'évaluation** : il s'agit de juger l'ensemble des ressources afin de déceler les technologies qu'il faut acquérir pour améliorer sa compétitivité, enrichir pour en accroître la valeur ou abandonner au profit d'autres plus performantes.
- **La surveillance** : une politique de veille industrielle permet d'anticiper, d'intégrer rapidement de nouvelles technologies et de protéger éventuellement ses technologies face à la concurrence. La surveillance accroît ainsi la réactivité de l'entreprise.

Figure n° 7 : Le Management des Ressources Technologiques



L'influence du Management des Ressources Technologiques sur les choix stratégiques

La connaissance précise de son environnement permet à l'entreprise de cibler ses besoins en termes de :

- **Développement externe** : sous-traitance, cession de technologies, achat de licences, diversification, coopérations industrielles, alliances internationales...
- **Développement interne** : flux d'informations, recrutement d'experts, transmission de savoir-faire, formation technique du personnel ...

Le Management des Ressources Technologiques donne à l'entreprise les moyens d'avoir une réflexion stratégique concrète et cohérente pour la valorisation de ses ressources. L'entreprise met ensuite tout en œuvre pour répondre à ses besoins en se concentrant, dans un premier temps, sur les technologies dites de

différenciation et sur les technologies de base qu'elle maîtrise mal.

Cohérence intra-entreprise

Le Management des Ressources Technologiques concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise : la direction, le financier, la recherche et développement, la production et le commercial. Il est important que chacune de ces fonctions se sente impliquée en apportant sa vision de l'entreprise et ses idées. Des relations étroites entre elles et des échanges d'informations permanentes apportent le diagnostic le plus précis possible. Cette cohérence interne permet de construire une vision commune du développement de l'entreprise.

Importance de la veille technologique au regard de la réflexion stratégique

D'après Lesca (1994), trois types d'arguments militent en faveur d'une veille technologique méthodique de la part de l'entreprise :

- ne pas se laisser supplanter par un concurrent actuel ou potentiel ;
- prendre une avance décisive dans un domaine où il n'y a pas encore de concurrence ;
- ne pas gaspiller inutilement des ressources, ne pas "réinventer la roue".

Le troisième argument n'est pas négligeable car même si certaines entreprises peuvent s'en offusquer, la plupart de celles que nous avons rencontrées au cours de nos travaux de recherche avaient ce problème.

Nous pouvons prendre l'exemple de l'entreprise agro-alimentaire dans laquelle nous sommes intervenus. Une phrase est revenue à plusieurs reprises dans notre diagnostic

: " Nous ne faisons pas suffisamment de veille technologique. Pour exemple, nous avons passé beaucoup de temps et d'argent en interne pour concevoir une machine qui était depuis longtemps dans le catalogue d'un de nos fournisseurs. "

Après vérification, il s'avérait que le bureau d'études (à l'époque très peu tourné sur l'extérieur et surtout habitué à concevoir lui-même 70% du parc de machines de l'entreprise) avait consacré beaucoup de temps et d'argent pour concevoir une machine, réalisée en série chez un fournisseur. L'information n'était pas cachée, il fallait simplement recevoir les fournisseurs auparavant pour vérifier ou seulement ouvrir leur catalogue.

Que faut-il surveiller en matière de veille stratégique ?

- Tout d'abord, le système de veille technologique de l'entreprise doit " ratisser large " **Note17** . Il semble exclu que l'entreprise se cantonne à un domaine trop étroit.
- Ensuite, il semble important de " décentraliser " la fonction d'écoute de l'environnement.

Pour écouter un espace multidimensionnel, il est important de recourir à de multiples antennes orientées dans de multiples directions. Les affrontements entre les 500 premiers groupes mondiaux se développent selon une logique dominante de " coopération-concurrence " **Note18** . La maîtrise de technologies-clés permettant de bénéficier d'un avantage compétitif de premier entrant sur les marchés globalisés ou d'une position forte dans les négociations avec les concurrents extérieurs constitue le moteur de cette logique.

La courbe en S de Richard Foster **Note19** , permet d'expliquer le phénomène des discontinuités des mutations technologiques.

Mais la veille technologique se fait aussi en interne, notamment dans le cas des grandes entreprises internationales, comme par exemple chez 3M qui organise depuis 1985 une sorte de Salon Professionnel Interne, où les responsables de tous les pays se rencontrent annuellement et tiennent des stands, ce qui permet

à tous d'être informés sur les dernières technologies développées **en interne** et de donner lieu à des discussions fécondes qui permettront peut-être la naissance de nouveaux produits.

La veille technologique à partir des publications sur les brevets

Le brevet confère un monopole d'exploitation à son titulaire pendant une durée limitée en échange d'une divulgation de l'invention. La durée d'un brevet est limitée à vingt ans au maximum (avec une exception pour les brevets de médicaments). Un brevet peut être étendu dans divers pays au choix du déposant. Il passe succinctement par plusieurs stades.

- Une phase de dépôt de la demande de brevet ;
- Une éventuelle phase d'extension de la demande de brevet dans d'autres pays. Celle-ci peut être réalisée par trois moyens :
 1. Une demande d'extension en Europe pour étendre dans les pays européens souhaités ;
 2. Une procédure d'extension dite PCT (Patent Convention Treaty) pour étendre cette demande au niveau mondial ;
 3. Une procédure nationale dans les pays choisis ;
- Une phase de publication de la demande ;
- Une phase de délivrance.

Ces différentes phases sont réalisées avec une procédure rigoureuse à chaque stade. Connaissant cette procédure, il est possible de retrouver l'information et d'effectuer des comparaisons entre les différents brevets : comparaison au niveau des inventions portant sur le même sujet technologique, comparaisons au niveau des portefeuilles de brevets d'industriels.

Pourquoi utiliser les brevets ?

Le brevet n'est pas une publicité. Il est l'aboutissement d'une recherche dans un domaine très précis. Heinz Zourek, Directeur Général Adjoint de la DG15, dans la publication de " Transfert et Innovation Technologique " (juillet 1997) écrit

“ Environ 80% de toutes les informations techniques rendues publiques se retrouvent dans la documentation jointe aux demandes de brevets, et bien souvent nulle part ailleurs ”.

80% des informations " tous sujets " sont répertoriées dans les brevets : pourquoi ne pas les utiliser ? La seule difficulté est de savoir où les rechercher et comment procéder. Le fond documentaire des brevets est particulièrement riche. Les brevets mondiaux sont répertoriés dans le fond documentaire européen depuis presqu'un siècle et chaque brevet cite les antériorités du domaine traité.

Nous avons réalisé un développement sur la procédure des brevets qui se trouve en annexe 2.

Utilisation des brevets dans le cadre de la veille

Le recouplement d'informations répertoriées, permet de constituer des portefeuilles de brevets et de comparer tel grand groupe industriel à tel autre grand groupe. Quels sont les groupes qui déposent le plus de brevet dans un sujet donné ? Déposent-ils de plus en plus dans ce domaine ou de moins en moins ? Dans quels pays déposent-ils ? A partir de quand l'information déposée tombe-t-elle dans le domaine du public ? Pourquoi ? Quels sont les liens technologiques d'un groupe d'invention ? La plupart des réponses à ces questions est répertoriée, il suffit d'aller chercher l'information où il faut.

Nous illustrons notre propos grâce au cas d'une PMI très en avance en matière de veille et soucieuse de protéger son capital technologique. L'encadré ci-dessous nous présente sa démarche.

Le cas CoatexNote20.

Cette PMI, spécialisée dans la chimie, a mis en place une cellule de veille stratégique tournée vers la veille technologique.

Malgré sa petite taille, Coatex a mis en place, il y a dix ans, une cellule de veille stratégique qui lui permet de rester parmi les leaders mondiaux dans son secteur.

Face aux groupes chimiques internationaux qui la concurrencent sur l'étroit créneau des polymères hydrosolubles – utilisés par exemple pour réguler la viscosité des peintures – Coatex sait que sa taille constitue un atout. Elle lui permet de réagir plus rapidement et de faire évoluer sa stratégie de R&D avec plus de souplesse qu'une grande entreprise. Mais, ces avantages ne pourraient être véritablement exploités si cette PMI de 140 employés n'était pas non plus bien informée sur son environnement économique et scientifique. L'entreprise lyonnaise s'est dotée d'un département propriété industrielle en 1984, d'un centre de documentation en 1986, puis d'une activité de veille technologique en 1987. Actuellement animée par Eric Hessant, un ingénieur chimiste formé à la propriété industrielle, la cellule de veille stratégique comprend deux personnes dont un juriste. " C'est un investissement important pour une PMI, mais vital : nous fabriquons des produits à forte valeur ajoutée destinés essentiellement à l'export et nous sommes confrontés à des groupes disposant d'importants moyens de surveillance ", expliquent les dirigeants de Coatex, qui a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires proche des 220 millions de francs.

A travers sa cellule de veille, Coatex désire d'abord orienter sa politique d'innovation. Les dirigeants ont préalablement défini " tout ce qui mérite d'être observé en fonction des axes de développement prioritaires ". Tous les services, l'équipe technico-commerciale en particulier, ont pour consigne de faire remonter l'information du terrain et de la faire circuler. Le transfert des informations n'est pas pour autant formalisé : " Il peut se faire quand un ingénieur commercial discute à la cafétéria avec un de ses collègues chargé du développement. " Autre mission : valoriser les travaux du service de R&D. Avant qu'une demande de brevet soit déposée, elle évalue le champ des innovations juridiquement protégeables, constitue un dossier démontrant leurs caractères inventifs et effectue les recherches d'antériorité nécessaires. Pour bien apprécier l'évolution de son secteur et savoir si les produits de l'entreprise risquent d'être copiés ou l'ont été, toutes les demandes de brevets (50 par semaine environ) déposées dans son secteur sont épluchées.

Chaque semaine, l'information collectée est retranscrite dans une petite brochure qui est diffusée à 15 personnes, chaque lecteur ayant la possibilité de récupérer le texte intégral. Eric Hessant, qui se définit comme un " généraliste de l'information ", répercute les informations obtenues en fonction de leur importance et des préoccupations des différents responsables et des chercheurs. Il lui arrive de mettre une information en réserve :

" Il faut parfois savoir attendre afin d'apporter la bonne information au bon moment. "

Soucieuse de protéger son capital technologique, Coatex demande à ses technico-commerciaux en déplacement de collecter les produits " ressemblants " qui sont analysés en laboratoire. Si les présomptions de contrefaçon se confirment, Coatex prend contact avec l'entreprise en cause. Si l'interlocuteur est de bonne foi, un arrangement amiable est en principe trouvé. Dans le cas contraire, elle déclenche une procédure d'opposition. Une décision qui oblige le service de veille à constituer un solide dossier technique et juridique.

Le champ d'investigation de la cellule englobe de plus en plus d'aspects liés à la protection de l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité, car, dans le secteur de la chimie, l'innovation est de plus en plus conditionnée par l'évolution des réglementations : " Il serait absurde de développer un produit qu'il faudrait

enlever du marché quelques mois plus tard, suite à la mise en place de dispositions réglementaires plus contraignantes. ”

1.1.3. Caractéristiques de la veille sur les ressources humaines

L'entreprise comme organisation à décideurs multiples

La théorie behavioriste privilégie l'analyse des motivations des agents de la firme. L'entreprise en tant qu'organisation est une coalition d'individus ou de groupes dont chacun a ses propres aspirations. Elle analyse leurs comportements en utilisant les instruments et les concepts de la psychologie. H.A. Simon (1977) substitue au concept de rationalité substantielle qui fonde le comportement individuel d'optimisation, celui de rationalité procédurale qui se traduit par un comportement de satisfaction défini en termes de niveau d'aspiration : les conditions de choix ne sont pas données au décideur, il doit s'engager dans un processus de recherche pour les découvrir. Les motivations d'un individu expliquent ses décisions d'agir en vue de réaliser certains objectifs. Elles peuvent être de nature personnelle ou professionnelle.

L'homme sera la clé de voûte de notre dispositif de veille stratégique, il est la principale source d'avantage compétitif.

Le marché du travail

Nous aurions presque pu classer le marché du travail dans la veille commerciale puisque ce marché fournit aussi un produit très particulier : la main d'œuvre. Toutefois, nous préférons parler des hommes non pas en termes de produit ou de marché mais en termes de ressources humaines.

L'évolution du pouvoir du marché du travail

Chacun est fournisseur de ses propres compétences. C'est pourquoi la capacité des individus à s'organiser et à avoir une action coordonnée est un paramètre à prendre en compte. Si la main d'œuvre est très bien organisée ou si l'offre de main d'œuvre ne peut augmenter suffisamment vite, son pouvoir peut être élevé. Aujourd'hui, avec le nombre de chômeurs identifiés, nous pouvons penser que l'entreprise ne devrait pas avoir beaucoup de contraintes ou de pressions devant le marché du travail. Pourtant dans le cas du secteur informatique, nous constatons une inversion de cette tendance, le nombre d'offres d'emplois est largement supérieur au nombre de candidatures disponibles. Les salaires ont fortement progressé de par cette situation (qui dépasse le cadre des frontières), d'autant que des carences en compétences informatiques peuvent entraîner des dysfonctionnements relativement importants pour les entreprises concernées. Le coût de la main d'œuvre fait partie des paramètres à surveiller.

Avoir des difficultés pour conserver sa main d'œuvre peut constituer un problème important pour l'entreprise à moyen terme. Nous avons remarqué aux cours de nos expérimentations une entreprise nationale qui toutefois gardait une forte culture régionale. Un site de production implanté dans une région très différente de celle du siège a rencontré et rencontre toujours des problèmes en termes de recrutement et de turn over. Les gens de cette région ne s'adaptent pas à l'entreprise et finissent par partir, chaque départ étant source de désordres et d'instabilités. Dans le cas de ce site de production, la main d'œuvre est le plus gros handicap et une grande vigilance est nécessaire.

L'évolution des compétences nouvelles

Cette question se comprend dans le temps : quelles seront les compétences des acteurs de demain ? Le mot compétence est pris dans un sens très large : formation initiale, qualification, expérience professionnelle.

Elle a aussi une composante géographique : certains savoir-faire sont propres à des pays. Outre l'évolution des compétences nouvelles, il est important de suivre et de potentialiser les compétences actuelles présentes au sein de l'entreprise.

La veille sociale

Passer de l'observation sociale à la compréhension du social dans l'entreprise.

La veille sociale est apparue dans les entreprises vers 1985. Il s'agit d'abord d'un effet de mode, mais aussi d'une inquiétude. En effet, à cette époque, les premières grandes vagues de licenciements débutaient, que ce soit pour des raisons de productivité ou dans le but d'augmenter les taux de profit.

Dans ces conditions là, le but de la veille sociale était de suivre le climat social, la satisfaction des salariés dans l'entreprise et la réactivité, mais aussi de prévenir les conflits.

La veille sociale est un processus de connaissance qui permet à l'ensemble des acteurs d'une organisation de se projeter dans un avenir défini à partir de leurs projets individuels et collectifs[Note21](#).

La veille sociale se définit ainsi [Note22](#) :

- C'est un dispositif d'écoute à finalité de régulation sociale entre les différents acteurs de l'organisation.
- Ce dispositif d'écoute peut avoir deux orientations majeures :
 - ◆ Une veille orientée vers la vigilance ou surveillance active d'un périmètre d'observation défini a priori.
 - ◆ Une veille orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale et la deuxième s'intègre dans la démarche d'élaboration stratégique de l'entreprise.

L'augmentation de la performance par rapport à la concurrence européenne et internationale rend nécessaire la mobilisation du personnel et le suivi de son évolution. Ainsi, les audits sociaux sont nés du besoin de mesurer l'efficience des politiques et des stratégies managériales de changement. Il s'agit, en quelque sorte, d'une recherche d'efficacité.

Pour anticiper les dispositifs du futur, il est bon de connaître et de comprendre : les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs, mais aussi les domaines et les enjeux de débat, notamment en fonction du présent et du passé.

La conception taylorienne[Note23](#) de mesure de l'efficacité fondée sur la nécessité d'objectiver le travail dans le temps et de mesurer la productivité par la vitesse de réalisation d'opérations perd de son sens dans la logique servicielle. Dans celle-ci l'important est de " bien faire au bon moment " et il importe donc de mesurer l'efficience et non pas des volumes et des temps de présence.

Les autres dimensions de la veille sur les ressources humaines

Pour nous, la veille sur les ressources humaines dépasse le cadre du suivi du marché de l'emploi, des compétences externes ou de l'implication du personnel dans la stratégie. Il nous semble aussi utile d'être

informés sur l'ambiance, les risques de grève, de départ... Mais aussi de communiquer et notamment de prendre en compte les idées des salariés. Remonter l'information et faire part de ses idées devrait progressivement devenir des actes réflexes, intégrés dans l'organisation. La veille interne peut s'avérer source de réduction de coûts et d'innovations.

L'objectif premier de l'appel à la créativité des salariés est de permettre à l'entreprise de réaliser des économies. Les objectifs secondaires quant à eux sont loin d'être accessoires : renforcer la qualité, diminuer le gaspillage, augmenter la productivité, améliorer les relations de travail, favoriser la communication, détecter les meilleurs potentiels, stimuler et bien sûr motiver...

Cette idée de demander aux salariés leurs suggestions pour économiser du temps et de l'argent à l'entreprise qui les emploie nous vient du Japon. Un ouvrier japonais fournit en moyenne chaque année à son patron soixante propositions d'amélioration de son travail, lesquelles sont étudiées dans les jours qui suivent. En France, ce chiffre tombe à 0,4 proposition par ouvrier et il faut un an à la direction pour l'éplucher [Note24](#) .

Il existe pourtant des exemples en France.

Chez Peugeot-Sochaux, le système a été mis en place dès 1951, puis généralisé dans tout le groupe PSA plus de 10 000 suggestions sont avancées chaque année dans les seules usines de Sochaux. Un monteur de la 605 qui avait proposé, en 1990, de remplacer tous les faisceaux d'ouverture électrique des portes par un seul faisceau a reçu une prime record : 145 000 francs.

Chez Renault, comme presque partout, neuf propositions sur dix sont formulées par la base. La trouvaille porte généralement sur l'amélioration d'un poste ou d'une tenue de travail. L'idée n'a pas besoin d'être géniale pour être rentable. Supprimer une pièce, changer un geste entraînent souvent un gain de temps et d'argent.

D'autres entreprises comme Elf-Aquitaine versent des primes allant de 20 000 à 60 000 francs pour les bonnes idées de leurs salariés, avec jury et palmarès.

La créativité des individus dans l'entreprise n'est pas une donnée nouvelle. Ainsi, dès 1971, E. De Bono [Note25](#) nous explique que l'objectif de la pensée latérale est la production de nouvelles idées et l'abandon des anciennes.

La théorie de De Bono assimile cette démarche à celle qui consiste à mettre au point une technique de référence croisée, appliquée à une méthode de classement, devant permettre de conserver les données d'une manière particulière. La créativité, dit-il, “ *suppose que l'on brise le moule traditionnel pour pouvoir considérer les choses d'une manière différente* ” ; cette créativité, souligne-t-il, intervient dans tous les aspects de la gestion d'une entreprise – non seulement dans le domaine de l'innovation, mais aussi dans ceux des systèmes d'information, de communication, des finances, du marketing, de publicité et de promotion des ventes, des relations de travail, de résolution des problèmes, de planification, de conception, de recherche et de relations publiques.

Le concept de veille a dans les fonctions que nous lui attribuons, l'objectif d'être un déclencheur d'idée nouvelle, nous sommes d'accords avec De Bono sur le fait qu'il est parfois nécessaire de “ briser le moule traditionnel ”, mais nous pensons qu'une capitalisation de l'expérience de l'entreprise est aussi une donnée importante qui contribue à la construction des scénarios à venir.

Après avoir développé de manière approfondie les grandes caractéristiques de la veille stratégique, nous allons aborder des “ micros-veille ”.

1.1.4. La veille, c'est aussi, la veille sociétale, juridique, géopolitique, géographique...

Nous regroupons ici des types de veilles plus pointues et moins développées. Il nous semble néanmoins important d'en présenter quelques-unes utilisées par certaines entreprises.

La veille sociétale

La veille sociétale consiste à discerner parmi un certain nombre de changements les grandes fractures qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son environnement [Note26](#).

Dans les mutations des divers comportements, certains auront une influence déterminante sur les métiers et la stratégie d'une entreprise (dixit Salmon qui s'inspire du travail qu'il a réalisé chez L'Oréal) :

- Le positionnement des femmes au troisième millénaire.
- Le comportement des jeunes.
- L'effet du vieillissement des populations sur les marchés.
- L'évolution de la notion de luxe et sa perception dans notre imaginaire collectif.
- L'influence du multimédia sur les actes d'achats.

La veille sociétale est également utile lorsqu'elle s'exerce sur un pays étranger. Certaines habitudes, traditions orales ou écrites peuvent parfois handicaper une entreprise à la conquête d'un marché extérieur. Par exemple, le marché japonais est connu pour son relatif cloisonnement aux produits et aux entreprises étrangères.

La veille juridique ou législative

Quels sont les nouveaux cadres juridiques dans le processus d'unification européenne, et quelles conséquences pourront-ils avoir sur le secteur d'activité de l'entreprise ? Cette question exige une surveillance supranationale des matières et des procédés. La conception chinoise, vietnamienne et japonaise du pouvoir judiciaire est profondément différente de la nôtre. La culture orientale étant fortement basée sur le consensus, la bonne décision de justice relève dans ces pays de la médiation et du compromis : un bon juge ne prendra pas parti.

La veille géographique

Comment préparer une implantation dans deux "mégamarchés" de l'an 2000 que sont la Chine et l'Inde, et comment tisser des alliances circonstanciées avec des peuples aux cultures aussi éloignées de la nôtre ?

La veille géopolitique

Elle consiste à suivre de près les nouveaux champs de forces qui se dessinent, par exemple après l'effondrement des pays de l'Est. Pour effectuer ce type de veille, il est indispensable par exemple de se rendre à de grands forums du type Davos, L'Expansion, World Future Society, etc., et de travailler en partenariat avec des organismes de réflexion prospective tels que l'IFRI.

Ainsi, toutes les sources d'information des veilles technologique, concurrentielle, commerciale, ressources humaines et autres sont utilisées pour établir les analyses de la veille stratégique. La veille stratégique synthétise les informations traitées et les analyse afin d'orienter la stratégie de l'entreprise en disposant d'une lecture de l'environnement réel et non perçu. La veille permet de déjouer les effets d'annonce, les rumeurs des autres acteurs ("vaporware", stratégie préférée des Japonais et de certains industriels comme Microsoft) par la confrontation de leurs intentions.

La veille stratégique offre une grille de lecture de l'environnement qui éclaire l'action, la décision et la prévision.

Toutefois, la veille stratégique ne s'est pas développée de la même manière selon les pays. Nous proposons d'aborder ici son développement et les caractéristiques pays de la veille stratégique.

1.2. La veille : une philosophie différente selon le contexte géopolitique

Nous entendons par géopolitique, l'étude des rapports entre les données naturelles de la géographie et la politique des états^{Note27}. Depuis toujours, le commerce et l'industrie sont étroitement liés au renseignement. Marco Polo voyage et commerce pour le compte de Venise ; il n'est qu'un des multiples agents d'information de la sérénissime république, avide d'étonnements. César avait des marchands ambulants capables d'éclairer le chemin des Légions en marche. Il n'avait fait que copier Caius Marius et Alexandre Le Grand, l'inventeur de la censure qui faisait ouvrir le courrier de ses soldats, afin de connaître le moral de ses armées.

Dans ce paragraphe, nous utiliserons fréquemment le terme d'intelligence économique. En effet, la veille stratégique et l'intelligence économique sont très proches et quand il est question de pays, c'est le terme intelligence économique qui s'avère le plus approprié.

Dans le cadre de cette présentation, nous avons choisi cinq pays et quatre styles afin d'appréhender de manière large, la diversité en question. Les travaux du Commissariat Général au Plan ont été une source d'informations très riches sur les veilles pays.

1.2.1. Le système japonais

Le système japonais est un modèle classique qu'il convient de citer en premier tant son efficacité est redoutable.

Au Japon, les menaces répétées de l'environnement physique, politique et économique, ont suscité une pratique continue de veille au sein de la population. Sur ce fondement culturel, se sont développées des techniques appropriées telles que les réseaux de guetteurs, placés au sommet des collines pour prévenir les villages des risques de catastrophes naturelles ou d'invasions. L'insularité, la démographie et la dépendance énergétique ont de la même façon développé un instinct de veille continue.

Le système japonais d'intelligence économique prit naissance progressivement au cours de l'ère Meiji^{Note28}. Les élites japonaises ont développé une culture dynamique du secret, afin de préserver l'indépendance économique de leur pays face aux exigences des Etats occidentaux. L'usage intensif et collectif de l'information économique fut le vecteur de l'édification de la puissance industrielle japonaise, aujourd'hui consacrée à une politique de conquête des marchés mondiaux. Cette politique d'expansion économique et de transposition des acquis technologiques occidentaux a suscité, à l'échelle de la planète, d'innombrables réseaux d'influence et de collecte de l'information.

Complexes et coûteux, le dispositif japonais repose sur des méthodes d'appropriation sophistiquées telles que les échanges de chercheurs, les alliances stratégiques, le rachat de petites sociétés d'innovation ou le lancement de grands programmes mondiaux de recherche (Human Frontiers). Ce dispositif animé par le ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie (M.I.T.I) et les grands groupes s'appuie sur de multiples canaux de communication assurant la cohérence, l'évaluation et la réorientation permanente du système.

En effet, l'ère du Meiji se caractérisa par une volonté nationale d'acquérir le savoir et le savoir-faire des européens et des américains. Quelques succès spectaculaires ont été la Marine de guerre et les victoires sur la

Russie de Port Arthur à Tsou Shima. Il existe une culture dynamique du partage de l'information, caractérisée par une vigilance en éveil. Après la défaite militaire de 1945, le nouvel objectif national fut l'économie. Les Japonais ont développé ainsi des méthodes sophistiquées au service d'une stratégie à long terme et d'une réflexion prospective à dix, vingt et trente ans qui privilégièrent l'avenir et non le profit immédiat.

- Organisations multiples, richement dotées, complémentaires, établies en réseaux : MITI, agences (JETRO, JICST, JICA...), les services de renseignement, les fédérations comme KEINDAREN (organismes, banques, syndicats) ou NIKKEREIN (patronat), et les sociétés de commerce (Sogosisha).
- Stratégies planétaires de transferts de technologie : brevets, équipes, laboratoires, alliances, rachats de petites entreprises, grands programmes de recherche...
- Culture de l'information collective dès l'école.
- Rentabilité du secret qui profite de l'asymétrie procurée par l'écran de la langue et de l'écriture et qui utilise si nécessaire la désinformation, l'influence, et éventuellement l'espionnage et la corruption.

C'est la capacité d'être à l'écoute en permanence et de scruter attentivement l'environnement qui semble la caractéristique distinctive et déterminante des entreprises japonaises, ainsi qu'en témoignent de nombreux observateurs occidentaux qui ont pu se rendre sur place

: “ La volonté systématique d'en savoir toujours plus sur l'étranger. Que ce soit pour attaquer de nouveaux marchés ou pour gérer ses conquêtes, l'impérialisme japonais se nourrit d'une matière première aussi vitale mais plus accessible que le pétrole : l'information. D'où la mise en place par Nomura, par les banques, les shoshas et les grands groupes industriels, d'une véritable couverture radar surveillant le monde entier ”

Note29.

D'après B. Lalanne **Note30.**, les Japonais pratiquent la “ veille ” dans le monde entier – à Paris, qui n'est pourtant pas une capitale en la matière, ils seraient environ 200 à s'y consacrer -, avec des dispositifs plus importants dans les zones stratégiques comme la Silicon Valley. Ils n'y ont d'ailleurs pas le monopole : les sociétés allemandes et suédoises, entre autres, s'y informent par le biais de leurs représentants commerciaux. Quant aux Américains, ils utilisent pour ce faire des consultants en *competitive analysis* ou en *market research*.

Les industries japonaises, et en particulier les grands groupes, sont tous sensibilisés depuis très longtemps à la veille qu'ils considèrent comme une condition essentielle de leur réussite. Les responsables ont intégré le renseignement dans la gestion de leur entreprise. Il est considéré comme le nerf de l'économie. La rétention d'information de la part d'un cadre est un motif de licenciement. Comme nous l'avons déjà évoqué, le Japonais à l'étranger est un agent de renseignement en puissance. A partir de là, les structures mises en place pour récupérer, analyser et exploiter l'information peuvent être des **réussites**.

Besson et Possin (1996) nous expliquent que la manière la plus efficace d'appréhender le système japonais de renseignement et de conquête est la pratique du jeu de go. Moins pyramidal et hiérarchisé que le jeu d'échec, le go vise à l'occupation d'un large espace matérialisé par 361 points. Le but de ce jeu est la construction de vastes territoires d'influence par le contournement et l'étouffement de l'adversaire. Les pions utilisés ont la même valeur et une fois posés, ils ne bougent plus. Interconnectés et reliés entre eux, les 180 pions blancs ou 181 pions noirs avancent à petits pas et forment des réseaux. Jeu chinois introduit au VIII^e siècle au Japon, le go connaît dans ce pays un franc succès. Le go est une tournure d'esprit. Dans une partie, il y a toujours des accords, plus ou moins tacites, des étapes momentanées d'encerclements ultérieurs déjà programmés, que le perdant n'aura pas su lire, alors qu'ils sont pourtant visibles ! Le vainqueur ne triche pas, il dissimule cependant l'évidence. Le vaincu ne meurt pas comme aux échecs, il lui reste toujours quelque chose, la part congrue.

1.2.2. Le système anglo-saxon

Le système anglais

La Grande-Bretagne a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle (Commissariat Général au Plan, 1994). Dès la création des premières manufactures textiles, l'intelligence économique a joué un rôle fondamental dans la maîtrise de l'innovation technique. Ainsi, pour protéger la machine à filer le coton, les manufactures du Lancashire faisaient peser sur les ouvriers de métiers des sanctions draconiennes au cas où ils dévoileraient les caractéristiques de cette invention à des marchands étrangers (comme l'amputation de la main). L'information tient aussi un rôle central dans les conflits d'influence autour de la commercialisation des produits pétroliers...

Après la seconde guerre mondiale, l'atout culturel de la Grande-Bretagne s'est dilué avec la perte de la compétitivité Outre-Manche. Aujourd'hui, sa force se concentre surtout à la City. Les compagnies d'assurances, les institutions financières et les banques font appel à ce type de savoir-faire dans la conduite de leurs activités. Un certain nombre de grandes entreprises pratiquent aussi le "business intelligence". Elles ont créé des postes spécifiques consacrés à cette activité. Il existe enfin un marché privé de l'information qui constitue une source de diversification pour la presse économique. Les lettres spécialisées, les bases de connaissances ciblées sur les entreprises et sur leurs opérations commerciales constituent un des points forts d'un marché jusque-là dominé par les opérations de conseil.

Cette continuité historique a progressivement amené la création de départements "marketing intelligence" dans les entreprises, et ce dès la fin des années cinquante. Le "marketing intelligence" dans la culture britannique se traduit par "renseignement économique". Si la Grande-Bretagne a réussi partiellement un transfert de ce savoir "intelligent" (dans le sens anglo-saxon) vers le marketing, elle a en même temps transposé sa forte spécialisation et la compartmentation liée à ce savoir. Le "marketing intelligence" est toutefois devenu une discipline tout à fait acceptée comme toute autre discipline de gestion (Commissariat Général au Plan, 1994).

Au-delà d'une continuité dans la pratique, la maîtrise des techniques a entraîné son inscription dans la culture des organisations anglo-saxonnes. Sur le fondement d'une telle culture, la formulation de stratégies et leur mise en œuvre intègrent l'utilisation tacite et explicite de la veille stratégique.

Le système américain

Les Etats-Unis disposent pour leur part d'un maillage serré autour de l'existence de nombreuses banques de données et d'un appareil de lobbying efficace. Depuis son élection, le Président Bill Clinton cherche à constituer un pôle fédéral puissant et opérationnel sur les questions économiques : il s'est entouré de trois comités d'égale importance chargés de la Sécurité Nationale, de l'Economie et des Affaires Intérieures. Chacun de ces comités est composé de secrétaires d'Etat, d'une petite équipe de fonctionnaires et est dirigé par un assistant du Président.

La tâche de ces comités est de faire remonter l'information par tous les canaux de l'administration. Jusqu'à présent, seule la Défense bénéficiait de l'accès direct au Président. Autrement dit, la tendance n'est pas au plus d'Etat dans l'économie, mais à une meilleure coordination des canaux existants et à une circulation plus opérationnelle de l'information recueillie par les administrations fédérales vers le pouvoir exécutif.

L'économie américaine dispose d'un véritable arsenal dans le domaine de l'intelligence économique. Mais, contrairement au Japon ou à l'Allemagne, cet arsenal pâtit d'un déficit d'efficacité collective. A partir des années 1950, la pratique de "l'intelligence concurrentielle" (*competitive intelligence*) s'est développée dans les grandes entreprises, mais elle ne fonctionnait que dans le cadre de la concurrence acharnée que se livraient des groupes tels que Ford et General Motors sur leur marché domestique. L'intensification de ces pratiques a

entraîné deux conséquences majeures pour l'économie américaine. D'une part, les Etats-Unis possèdent aujourd'hui le **premier marché privé de l'information**, animé par un objectif de rentabilité immédiate au détriment de toute recherche d'efficacité collective. D'autre part, l'**orientation domestique** des pratiques d'intelligence économique a faussé la perception des menaces concurrentielles extérieures. Longtemps masquées par l'hégémonie américaine, celles-ci se sont révélées brutalement aux entreprises dans les années 1980.

La menace japonaise a réveillé une nouvelle fois le géant endormi dont le système de veille était jusqu'alors dispensé entre les grandes entreprises, les cabinets de lobbying et les sociétés de renseignement commercial. Désormais l'Amérique tente de fédérer toutes les intelligences privées en interconnectant les mémoires et les réseaux.

L'administration américaine, qu'elle soit fédérale ou locale, met à la disposition des entreprises et de leurs différentes "veilles" tout un système de mémoires scientifiques et technologiques (Besson et Possin, 1996). Parmi ces mémoires officielles, nous pouvons citer le National Technical Information Service qui gère des millions de données techniques au profit des administrations, des élus et des entreprises, mais aussi le National Research Service, créé par l'Académie des Sciences et l'Institut de Médecine, qui centralise les travaux de plusieurs milliers d'experts du monde universitaire et industriel. Ce service démultiplie les analyses et les veilles scientifiques dans tous les domaines. La mainmise sur Internet et les projets d'autoroutes de l'information constituent autant de redoutables réseaux qui vont permettre à ce pays de devenir la mémoire quasi exclusive de l'information scientifique et technique.

Dans le cadre des systèmes d'information, les Etats-Unis se lancent dans un vaste programme fédéral : le National Information Infra-Structure. Ce projet vise la création d'un réseau qui connectera l'ensemble des citoyens américains. Pour la Maison Blanche, ce projet d'autoroute électronique ne vise pas seulement à relancer le secteur informatique, mais surtout à améliorer la compétitivité des entreprises. En multipliant les accès, elle multiplie les intelligences entre les entreprises, les universités, les laboratoires, les administrations et le public. Cette capacité ne peut que renforcer l'intelligence économique nationale jusqu'alors dispersée et largement ouverte à la concurrence, par le biais notamment des puissants cabinets de lobbying qui travaillent aussi bien pour les Japonais que pour les Européens.

Nous clôturerons ce paragraphe par le rappel d'un scandale qui dévoilait au grand jour, il n'y a que quelques mois, un réseau d'écoute téléphonique américain qui arrivait à enregistrer toutes les communications téléphoniques du monde et avait réussi grâce à ce procédé de judicieuses affaires commerciales à l'échelle internationale.

1.2.3. Le système allemand

C'est pour lutter contre la suprématie mondiale de l'Angleterre victorienne que l'Allemagne du IIe Reich a choisi une stratégie de conquête commerciale. Cette détermination géostratégique a conduit ces deux pays à bâtir des systèmes d'information adaptés à leurs besoins (Commissariat général du plan, Martre, 1994).

La pratique allemande de l'intelligence économique jouit d'une mémoire historique longue. L'esprit collectif qui l'anime trouve ses origines, à partir du XIII^e siècle, dans l'organisation commerciale de la Ligue hanséatique, véritable réseau d'affaires et de pilotage de l'information économique entre marchands, commis voyageurs et financiers. Au XIX^e siècle, le jeune Etat allemand incite banquiers et industriels à coopérer, afin de pallier sa faible crédibilité financière et de contester la suprématie anglaise. Cette volonté fonde aujourd'hui l'organisation des flux d'informations, qui convergent vers le cœur stratégique allemand constitué par les banques, les grands groupes industriels et les compagnies d'assurances (Clerc, 1995).

Les réseaux sont bâtis sur la confiance, la discréetion, l'intérêt commun et le respect de la parole donnée. L'effet de la modernisation voulue et réalisée dès la fin du XIX^e siècle par Bismarck a permis de donner à

l'Allemagne une vision, une ambition et la volonté de surclasser les britanniques. La modernité du modèle social et le soutien apporté à Hitler en 1933 ont montré les prouesses de l'économie de guerre. Après 1945, cette même volonté a permis une reconstruction et une démocratisation rapides. Aujourd'hui, l'organisation est articulée autour d'un cœur industrie-banque-assurance (clubs de patrons) autour duquel gravitent les administrations, le monde politique, les länder, le tissu économique régional, les syndicats et 6 000 sociétés de commerce, la Bundesbank et le gouvernement fédéral. A cette organisation viennent s'ajouter des qualités humaines telles que le patriotisme économique des représentants diplomatiques, les réseaux relationnels des décideurs, les actions collectives et la discipline.

Le système allemand d'intelligence économique mobilise efficacement cet ensemble élargi d'acteurs. La capacité d'élaboration de véritables stratégies de positionnement sur les marchés mondiaux allie la coopération politique et culturelle, et la coopération économique et technologique. Les fondations proches des partis politiques, comme la fondation Konrad-Adenauer, jouent un rôle essentiel. Implantées à l'étranger, elles contribuent en tant qu'instrument d'influence à diffuser le modèle économique et culturel allemand, tout en alimentant les réseaux d'information.

L'intelligence économique allemande fonctionne comme une véritable mutualité du renseignement. Ce réseau bâti comme internet est l'héritier d'une longue tradition comme le montre B. Henri [Note31](#) :

Les cartels allemands ont élaboré leurs tactiques de pénétration des marchés extérieurs selon une méthode militaire, en faisant appel à diverses sources d'information : le corps consulaire allemand, les commis voyageurs, les sociétés de commerce, les fichiers thématiques, les comptables et les commerciaux des services de renseignements privés. La planification des objectifs à atteindre, la précision des tâches à effectuer, la rigueur d'exécution des investigations, la centralisation et la mise à jour permanente des fichiers économiques ont permis à l'Allemagne de posséder une avance culturelle indéniable dans l'ingénierie de l'information. Cette culture du renseignement constitue les supports précieux dont dispose l'Allemagne réunifiée pour s'introduire dans les pays de l'Est.

1.2.4. Le système français

L'attention des entreprises françaises s'est historiquement focalisée sur le modèle anglo-saxon avant de reconnaître l'efficacité du modèle japonais. Dans l'effort de compréhension de ces deux modèles, les dimensions culturelles et historiques de l'ingénierie stratégique de l'information ont souvent été négligées.

En France, ont d'abord été retenus du modèle anglo-saxon les techniques et leurs spécialistes, et du modèle japonais le déploiement de maisons de commerce dans les années soixante-dix et quatre-vingt[Note32](#). Par contre, les cultures dans lesquelles ce concept s'est développé n'ont pas été prises en compte.

C'est ainsi que furent importées de nombreux pays européens, des méthodes dépouillées de leurs socles culturels, au prix d'une incompréhension des enjeux et des modalités de déploiement réels. Dans l'entreprise, ce phénomène s'est traduit par des tentatives malheureuses de recours à des pratiques et des techniques inadaptées à la culture française. On constate que bizarrement, le modèle allemand performant et fondamentalement d'une culture plus proche de la France n'a pas été exploité.

Les différents travaux d'origine française sur le rôle de l'information dans la compétition économique mondiale font apparaître **plusieurs déficits de connaissances**. D'une part, les travaux existants traitent en priorité des questions fonctionnelles telles que la veille technologique ou l'utilisation des banques de données. Ceux-ci privilégient en effet les aspects techniques et négligent les facteurs qui ont été les vecteurs du développement de ces modèles. D'autre part, l'ingénierie stratégique de l'information de l'entreprise demeure trop souvent la problématique dominante. Les autres acteurs économiques sont rarement pris en compte. Les dérives qui peuvent être entraînées par un déficit de gestion de l'intelligence économique ne semblent pas

avoir été vraiment appréciées ni anticipées. Les rivalités concurrentielles ont de tout temps engendré une zone grise **Note33.** au sein de laquelle le passage de la légalité à l'illégalité est parfois difficile à cerner. L'absence d'outils de maîtrise et de compréhension de l'intelligence économique peut faire dévier du respect de l'éthique et des lois.

Nous pouvons constater que les premiers actes de veille nés dans les entreprises industrielles le furent pour mettre en place des dispositifs de **veille technologique**. Puis, (mais ce n'est pas spécifique aux entreprises industrielles), la **veille sur les concurrents** et sur la solvabilité des clients fit son apparition avec la crise. Les faillites dues à ce manque de vigilance furent porteuses de leçon.

Depuis quelques années, la France a pris conscience du **retard** accumulé dans le domaine du renseignement économique (Besson et Possin, 1996). Ce renseignement, ancêtre de l'intelligence économique, est aujourd'hui le nerf de la guerre qui fait rage, tant il est vrai que l'information est devenue la première des matières premières.

Les entreprises et les banques disposent pourtant d'un passé riche dans les pratiques de l'intelligence économique. Au début du siècle, les "voyageurs" de la société Michelin constituaient un véritable réseau de veille stratégique. Actifs sur les marchés étrangers, ils identifiaient les opportunités commerciales et orientaient par leurs informations les décisions d'implantation internationale de l'entreprise. Sait-on que le Crédit Lyonnais sous la IIIème République était internationalement à la pointe des actions de gestion offensive de l'information ?

L'absence de culture écrite de l'intelligence économique et la mauvaise gestion du secret ont entravé la transmission cohérente de ces savoir-faire essentiels (Clerc, 1995). Il en résulte de nombreuses lacunes dans le dispositif français, aujourd'hui embryonnaire et éclaté, ainsi qu'une prise de conscience relative par les décideurs du rôle joué par la gestion stratégique de l'information dans la compétitivité et dans la gestion de l'emploi.

Par ailleurs, les deux fonctions "informatives" clairement identifiées par les entreprises sont la protection du patrimoine industriel et la veille technologique. Essentiellement développées dans les grands groupes, elles sont orientées vers l'innovation et la commercialisation des produits, et attestent de ce fait d'une **conception partielle** de l'intelligence économique, **plus défensive qu'offensive**.

Enfin, d'après Clerc **Note34.**, le dispositif français est caractérisé par la faiblesse du marché privé de l'information et par la prédominance de l'Etat. Issu d'une tradition historique, le dispositif public de collecte et de diffusion de l'information économique scientifique et technique demeure cloisonné et dispersé. En outre, cet auteur explique que malgré la diversité des flux de données, les entreprises sont confrontées à une offre publique qui semble inadaptée à leurs besoins opérationnels, notamment lorsqu'il s'agit d'informations relatives aux marchés étrangers.

Ainsi, les lacunes du dispositif français d'intelligence économique conduisent à une évaluation floue des menaces et des opportunités ainsi qu'à un déficit d'ajustement stratégique. Ces carences se révèlent précisément dans la méconnaissance des dispositifs étrangers les plus offensifs, notamment de leur capacité à construire des stratégies d'influence au service de leur propre intérêt national.

Depuis le rapport de Henri Martre de février 1994, les structures de l'intelligence économique française ont sensiblement évolué, notamment avec la réorientation des différentes structures de recherche du renseignement. Toutefois, le modèle reste essentiellement cartésien avec des hiérarchies pyramidales, s'opposant par le fait même à un modèle en réseaux et aux hiérarchies de responsabilité. La primauté de l'Administration est encore et toujours au centre du système. Si les grands groupes français se sont enfin décidés à orienter leurs systèmes de veille vers des directions plus offensives, le talon d'Achille reste les PME-PMI. En effet, trop de responsables d'entreprises ont encore une approche partielle de l'intelligence

économique. Elle ne sert pas uniquement à la protection de leur patrimoine industriel, ni seulement à la mise en place d'une structure de veille. De plus, la veille axée sur l'innovation et la commercialisation demeure balbutiante dans l'immense majorité des PME-PMI **Note35**. D'autre part, l'ensemble des acteurs nationaux n'a pas encore véritablement pris conscience, que la compétitivité et la défense de l'emploi dépendent aussi de la gestion stratégique de l'information économique et financière.

Perspectives et améliorations

Situé au cœur du système d'intelligence économique, l'Etat peut jouer un rôle encore plus incitatif dans ce domaine. Il devient indispensable que toutes les administrations concernées adaptent leurs missions aux nouveaux enjeux de la mondialisation des économies (Clerc, 1995). Cela nécessite de la part de l'Etat un décloisonnement de ses services, un renforcement des circuits publics d'échanges d'informations, résolument orientées vers les entreprises. De plus, il lui revient de définir une stratégie globale, et de mobiliser les acteurs économiques et financiers sur des priorités d'actions.

Au niveau régional, l'appréhension des environnements complexes impose une révision des modes de réflexion et des comportements de l'ensemble des acteurs. Les régions constituant aujourd'hui l'un des champs d'action les plus importants de la concurrence liée à la globalisation des échanges, la veille stratégique devient un véritable outil destiné à définir des priorités stratégiques adaptées aux nouveaux enjeux des régions et des entreprises, en commençant par l'intensification des actions de développement local, de stratégies d'alliances inter-régionales et de la mise en place de réseaux d'appuis à l'export, basés sur la coopération entre les entreprises, les régions et les administrations. Nous avons d'ailleurs participé en ce sens à un programme thématique de la Région Rhône-Alpes sur l'amélioration des systèmes d'information de PME-PMI.

Il serait souhaitable de voir les PME-PMI s'impliquer plus encore dans la mise en œuvre de l'intelligence économique. La création de postes d'intelligence économique dans l'entreprise s'accompagne par la mise en place d'une organisation flexible, fonctionnant en réseau, et mettant, pourquoi pas, en contact direct, plusieurs entreprises de mêmes ou de différents secteurs afin de partager l'information. Il est important de faire prendre davantage conscience de l'importance de ce type d'action aux personnels, syndicats inclus.

C'est certainement grâce à un renforcement de la veille stratégique comme sujet d'études dans le monde universitaire et dans celui des écoles d'ingénieurs que la veille trouvera un statut dans les entreprises. De même une multiplication des CSNE (Coopérant Service National Entreprise) accompagnée d'une formation à l'intelligence économique avant leur départ, pas nécessairement en vue de collecter des informations, mais de leur ouvrir l'esprit, permettrait de valoriser leur expérience par la suite dans l'entreprise. De plus, la formation des chefs d'entreprise à l'utilisation des banques de données disponibles ou des cinq ou six services Minitel-clés pour leur activité pourrait être utile. Avoir une stratégie cohérente est une des bases du développement d'un véritable dispositif de veille. Les acteurs stratégiques de l'économie française ne sont pas encore assis côte à côte (un politique, un économiste, un financier, un juriste, un expert en géopolitique et des chefs d'entreprises).

Il faut commencer par démythifier ce sujet très mal connu des Français, et faire comprendre, que dans tous les domaines, nous devons assumer les risques et profiter des opportunités d'une civilisation, qui dépend plus que jamais de la maîtrise de l'information, sous toutes ses formes et dans tous ses aspects.

Figure n° 8 : Comparaison des différents systèmes de veille stratégique et d'intelligence économique (Marie-Christine Chalus, 1/04/98)

	France	USA	GB	Allemagne	Japon	Italie	Russie	Suède
Vecteurs d'implantation	Etat, grands groupes	Grands groupes industriels	Banques, assurances	Banques, Industries, assurances	MI	TI		
Repose sur un système collectif			X	X	X			
Culture nationale de la veille stratégique ou de l'intelligence économique	f	M	M	M	F	f	f	M
Culture collective de l'information dans l'entreprise	f	f	F	M	F	f	M	M
Culture individuelle de l'information dans l'entreprise	M	F	F	F	f	M	f	M
Concentration et synergie opérationnelles des acteurs nationaux	M	f	F	F	F	M	M	M
Marché privé de l'information	M	F	F	F	F	M	f	M
Actions des services de renseignements étatiques dans le domaine de l'économie	M	F	F	F	f	f	F	M
Illégalité économique	f	M	F	f	M	F	F	f
Légende : X : Oui, F : fort, f : faible, M : moyen								

Le 28 mars 1998, le Monde s'intéressait à la veille, en publiant un article : " Les sociétés françaises se mettent avec retard à l'intelligence économique ". Cet article nous propose un tableau des pratiques françaises, américaines et asiatiques.

Figure n° 9 : Les cinq types de veilleurs.

Les 5 types de veilleurs	Intelligence économique Les pratiques légales utilisées	France	Etats-Unis	Asie
1 "Guerriers"	Veille intégrée à la stratégie de l'entreprise (moyens très importants)	L'Oréal Elf Aérospatiale Bouygues Ciments Français	Boeing Corning AT&T Motorola Xerox	Les Sogo Shosha Nec Mitsubishi Thoshiba Canon
2 "Offensifs"	Montée en puissance de la cellule de veille (moyens importants)	Thomson-CSF Guerbet Nestlé St Gobain Michelin Airbus	Nutrasweet Federal Express McDonnell Douglas (La majorité des grands groupes américains)	Toyota Nissan Daewoo Nomura (Les entreprises chinoises et les PME japonaises)
3 "Actifs"	Observation de la concurrence (moyens limités)	La poste Lafuma (Majorité des grands groupes français et quelques PME-PMI)	Majorité des PME américaine	
4 "Réactifs"	Réactions limitées aux attaques des concurrents	Majorité des PME françaises		
5 "Dormeurs"	Aucune action concrète			

Source, D Rouach innovation Le Monde

Dans le cadre d'une analyse de ce tableau, nous ne sommes pas d'accord sur la cinquième catégorie de veilleurs. Nous estimons que "Dormeurs", ne correspond à aucun type de veille, puisqu'il en est la définition inverse : veiller c'est ne pas dormir. Quant à l'article, il se contente finalement de citer les "guerriers" et les "actifs", mais ne s'engage pas trop dans les autres déclinaisons. Par contre, il n'hésite pas à généraliser en exposant que la majorité des PME françaises se situent dans la catégorie des réactifs, qu'ils minimisent encore

dans leur définition en ajoutant “ réactions limitées aux attaques des concurrents ”. Etre réactif n'est pas forcément avoir une réaction limitée (pourquoi rajouter ce qualificatif péjoratif ?). Nous sommes intervenus dans des grands groupes ne pratiquant pas la veille et dans des PME aux attitudes très pro-actives.

Cet article, nous semble par contre assez représentatif de l'implantation de la veille en France aujourd'hui et des connaissances des individus sur le sujet. Ce concept, qu'il se nomme à l'avenir veille stratégique ou intelligence économique, a encore des ressources à exploiter afin de s'intégrer dans le dispositif français.

Au cours de ce chapitre, nous avons vu que la veille stratégique permettait de donner du sens à des faits et à des indices, qu'ils soient de nature technologique, commerciale ou humaine. Par les renseignements qu'elle apporte, la veille stratégique vit de l'inquiétude et de l'incertitude des entreprises face à un environnement riche mais complexe et fluctuant sans cesse. Elle les rassure dans leur maîtrise de l'avenir. C'est en ce sens qu'elle les intéresse. Afin de mieux analyser la naissance de ce concept, nous avons cherché ses racines dans différents pays. De par ses aspects culturel et historique ancrés, nous pouvons penser qu'il ne s'agit pas d'une mode mais réellement d'un concept construit reposant sur des bases solides. Dans le chapitre 2, nous dépassons le stade de la définition et de la description du concept même de veille stratégique pour comprendre son interaction avec l'environnement et le rôle du système d'information, mais aussi pour positionner la veille stratégique par rapport à des concepts relativement proches.

Chapitre 2. Le positionnement de la veille vis-à-vis de concepts périphériques

La veille n'est pas un concept isolé, elle se fond à l'environnement. Différents niveaux et aspects sont intégrés dans le concept que nous développons. Pour ce faire, il utilise comme “ liant ” le système d'information dont la double vocation est de fournir des données sur l'interne et sur l'environnement externe (Mathé, 1987). Nous présentons dans le développement qui suit la notion même de système d'information ainsi que l'environnement de la veille et sa recherche de pertinence. Enfin, nous abordons ce que nous appelons les concepts périphériques de la veille, à savoir, l'intelligence économique, la prospective, le benchmarking et le marketing stratégique, puisque tous ces concepts alimentent la prise de décision stratégique dans l'organisation. Ils agissent à des niveaux différents, mais possèdent chacun des zones communes. Nous avons décidé de les expliquer afin de montrer clairement leurs différences, mais aussi leurs points communs et leurs synergies éventuelles. Le système de veille est un système d'information qui permet de scruter l'environnement et d'en déceler à temps les changements et les ruptures de rythme.

2.1. La veille, son environnement et ses systèmes d'information

Dans ce contexte, la littérature parle souvent de **veilleenvironnementale** qui comprend par exemple pour Martinet et Ribault **Note36.** : la sociologie, la politique, la culture et l'environnement économique général.

Nous avons souhaité rajouter ici ce paragraphe car il semble que l'environnement de l'entreprise ne soit pas uniquement constitué des différentes données segmentées que nous avons évoquées précédemment.

L'environnement est à prendre en compte dans sa globalité.

L'environnement est multiforme (Romagny et Wild, 1998). Sa complexité contraint l'observateur à intégrer ou à combiner différents points de vue afin de le percevoir dans sa globalité.

Il se comprend comme l'agrégation d'éléments :

- Techniques et technologiques ;
- Commerciaux et concurrentiels ;
- Sociétaux : sociaux, culturels, écologiques, politiques, réglementaires, juridiques.

2.1.1. L'environnement

Environnement réel et environnement perçu

D'après Kotler et Dubois (1990), si l'analyse de l'environnement est à la base de toutes les approches classiques de la stratégie des entreprises, celles-ci raisonnent implicitement dans le cadre d'un modèle monorationnel, dans lequel un décideur unique optimise ses choix, en fonction de l'analyse qu'il fait de l'entreprise et de son environnement. Or, l'environnement par rapport auquel la décision est prise n'est pas objectif, c'est un environnement perçu, un ensemble de perceptions complexes, évolutives, souvent contradictoires ; c'est un artefact qui n'est qu'une représentation partielle et déformée de l'environnement réel (M.E. Porter et V.E. Millar, 1985).

Ainsi, une baisse de part de marché dans une entreprise pourra être perçue alternativement comme : un problème d'ajustement des composantes de l'offre pouvant être résolu, après un calcul, par une modification de prix ou du budget publicité, un signe de déclin tendanciel du métier conduisant à programmer un abandon futur, ou encore une menace immédiate obligeant à choisir entre abandonner ou doubler la mise.

Il s'agit là de perception et d'interprétation qui dépendent, d'une part, de l'évolution de l'environnement réel, et d'autre part, de la vision du ou des décideurs. L'écart entre l'environnement réel et l'environnement perçu dépend de l'état des composantes de la politique générale : position stratégique initiale, structure organisationnelle, expérience passée en matière de décision, identité de l'entreprise.

Environnement pertinent

Henri Savall et Véronique Zardet (1995) nous expliquent que dans la théorie socio-économique, l'entreprise est un acteur stratège qui évolue dans un "environnement pertinent", c'est-à-dire **dont il construit les contours de façon interactive avec sa propre stratégie**. La stratégie se co-détermine avec le périmètre de l'environnement pertinent.

Leur analyse de l'environnement se fait à deux niveaux : ils distinguent **l'environnement externe** qui est l'ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation, dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation, et **l'environnement interne** qui est l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, les acteurs producteurs d'activité et de valeur ajoutée internes. La relation d'échange entre l'organisation et son environnement interne se concrétise par des entrées (les compétences des acteurs internes, leurs objectifs individuels et l'ensemble du "bagage" de leur vie hors du travail) et des sorties : notamment la contribution individuelle et collective à la finalité de l'organisation.

Pour Humbert Lesca (1994), l'environnement de l'entreprise doit être pris dans un sens très général, englobant le marché (les clients et les concurrents, actuels et potentiels), mais aussi les produits, les procédés et les technologies, les pouvoirs publics et les divers groupes de pressions...

Les acteurs vivent et travaillent dans un environnement. Le fruit de leur veille stratégique sera soit le hasard, soit leurs centres d'intérêt et d'activité, soit des cibles stratégiques précises. L'environnement dans lequel ils évoluent est sans cesse en transformation et par conséquence, il n'est pas fini.

Ce sont les acteurs qui en quelque sorte vont créer leur propre environnement et se concevoir des chemins d'accès à la connaissance de manière personnalisée et en rapport avec les capacités de leur entreprise.

Certains distinguent plusieurs types d'environnements :

- **L'environnement des partenaires** défini comme celui qui est en relation avec l'entreprise et qui a des flux d'échanges physique et financier.

- **L'environnement des non-partenaires** défini comme celui qui est en relation avec l'entreprise sans flux d'échanges physique et financier.
- **L'environnement des A-partenaires** défini comme celui qui n'a pas de relation ou d'influence sur l'entreprise.

L'environnement imprévisible et mouvant est bien souvent perçu comme la cause des problèmes de l'entreprise, comme par exemple :

- Les difficultés économiques et les prévisions difficiles.
- La concurrence est accrue et l'émergence d'entreprises nouvelles vient perturber les grandes organisations que l'on croyait immuables.
- Le marché du travail change : les personnes sont de plus en plus "éduquées", elles apprennent à se prendre en main, sont informées, critiques. Elles conduisent elles-mêmes leur vie professionnelle.
- Les clients sont de plus en plus "connaisseurs", compétents ; ils se sentent tous uniques : les stratégies de niches s'imposent dans tous les domaines.
- Les technologies évoluent rapidement et notamment en matière d'information, on assiste à de véritables révolutions technologiques.
- Tout cet environnement entraîne un renforcement des réglementations et des législations (contraintes externes) et l'émergence d'un nouveau concept : l'entreprise citoyenne (contraintes internes).

Ainsi, pour l'entreprise, les nouvelles donne sont les suivantes :

- Interdépendance entre les entreprises et entre l'entreprise et son environnement.
- Les clients sont de plus en plus exigeants à tous les points de vue : ils veulent obtenir les produits et les services dont ils ont réellement besoin, en temps voulu et au moindre coût.
- Le personnel monte en compétences (potentiellement), mais est de plus en plus critique et avide de communication, et de moins en moins motivé par le travail parcellaire, planifié, déjà organisé...
- Le fonctionnement de l'entreprise s'alourdit, car elle doit s'adapter en permanence à des évolutions non prévisibles et dans tous les domaines : procédures, contrôles...
- Et, chose paradoxale, le tout dans une atmosphère "frileuse" : on craint de bouger, de se remettre en question... Chacun cherche avant tout la sécurité.

Ainsi apparaissent une multitude d'outils, d'idées... qui permettent d'améliorer si ce n'est les résultats, au moins la réflexion.

L'environnement a une importance croissante dans la gestion de l'organisation (Lebraty et Teller, 1994). On distingue trois phases historiques : après la seconde guerre mondiale, jusqu'aux années 60 et jusqu'au milieu des années 70. Mais c'est surtout depuis les événements d'Iran et les deux chocs pétroliers que nous avons redécouvert que l'économie est politique [Note37](#).

Nous savons que des paramètres économiques et financiers très importants tels que le taux de change peuvent être liés à la stabilité ou à l'instabilité des pays correspondants. Les investisseurs et les banquiers ont donc développé des tableaux de bord et des indicateurs concernant les risques de pays incluant des aspects sociaux, culturels et politiques.

Trois notions nous apparaissent devoir intervenir dans un essai de conceptualisation des rapports de l'entreprise avec son environnement : **la notion de frontière, la notion d'échange et la notion de champ de perception.**

De façon générale, il s'agit de savoir si la transformation des flux, via l'interface, remplit une double fonction : celle de fournir au système des inputs lui permettant de réaliser ses objectifs, et celle d'apporter au système de contrôle les entrées indispensables à la vérification des écarts entre prévisions et réalisations.

La surveillance de l'environnement est un élément essentiel du management stratégique (Pateyron, 1997). Il est possible de distinguer plusieurs stades ou degrés dans un processus d'information externe. En premier lieu, doit exister à travers l'organisation, une **attitude généralisée d'éveil** qui permette à ceux qui la récoltent d'arriver au contact d'un maximum d'informations pertinentes. Un deuxième stade est celui d'une **attention plus dirigée**, issue de l'identification plus ou moins précise de certains problèmes ou questions qui se posent à l'organisation. A ce stade, sans aller jusqu'à une recherche active, on est exposé à réagir à toute information qui rentre dans le champ des questions préalablement définies. L'étape suivante consiste à passer à une recherche active d'informations relatives à certains domaines sans que cette recherche soit pour autant formellement organisée. Le stade ultime consiste évidemment à **passer d'une recherche informelle à une recherche formelle**, c'est-à-dire guidée par un plan ou une procédure préalablement définie. **Plus la recherche est formalisée, plus elle correspond à des zones de problèmes connus et déjà analysés avec précision.** On se rend immédiatement compte que la capacité d'innovation et de changement d'une organisation sera beaucoup plus nettement et spécifiquement conditionnée par la qualité des activités les plus informelles, c'est-à-dire celles qui ont été décrites en premier et en deuxième lieu.

Voilà pourquoi nous avons réuni environnement et système d'information. L'environnement est une donnée pour l'entreprise, mais si celle-ci ne sait pas toujours en extraire la substantifique moelle... elle n'en retirera rien en terme de performance et risque de mettre sa survie en danger. Pour analyser l'environnement, l'entreprise a besoin d'un système d'information adapté et pertinent qui permet d'informer la décision stratégique. En effet, polyvalente et globale, la veille stratégique a pour vocation de prévoir ce qui concerne l'environnement proche et lointain de l'entreprise. Cycle de l'information, elle établit des liens et des " intelligences " entre des informations éclatées dans le temps et dans l'espace (Besson et Possin, 1996).

2.1.2. L'information

L'information système nerveux du dispositif de veille stratégique

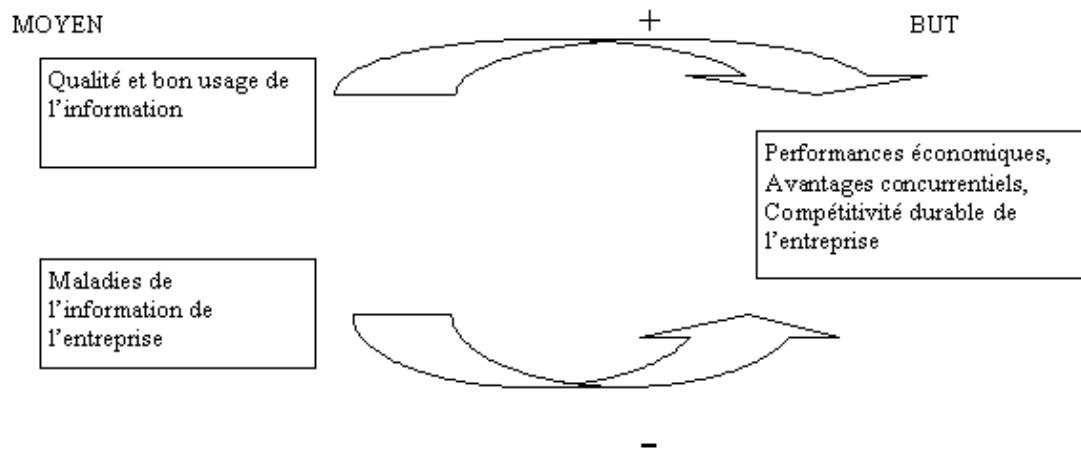
Le besoin d'acquérir des informations relatives à l'environnement afin de réduire l'incertitude des dirigeants en anticipant mieux les événements futurs est reconnu comme crucial (Wilensky, 1967 ; Ansoff, 1975). Cette tâche incombe aux dirigeants (Simon, 1977) et aux hommes en prise sur l'environnement (Aguilar, 1967 ; Thiétart et Vivas, 1981). D'ailleurs, ils acquièrent effectivement des informations avec la possibilité qu'une partie d'entre elles se révèle importante dans le futur (O'Reilly, 1980 ; March et Feldman, 1981).

Innervées dans des logiques d'acteurs parfois contradictoires, les entreprises cherchent à stabiliser leurs flux d'information afin de construire des stratégies " caméléon " (Romagny et Wild, 1998), c'est-à-dire qui **concilient à la fois les intérêts de l'entreprise sur le long terme avec des contraintes de très court terme issues de son environnement.**

Pour cela, la veille et le travail sur l'information permettent de détecter et d'évaluer les menaces, les opportunités et plus généralement les signaux provenant de l'extérieur ou de l'intérieur. Fortes de ce diagnostic, les entreprises peuvent ainsi définir leurs plans d'actions en cohérence avec les données environnementales.

La figure ci-dessous introduit le livre de Humbert Lesca qui traite de la gestion de l'information [Note38.](#) .

Figure n° 10 : " Influence de la qualité et de l'usage de l'information sur les performances de l'entreprise "



De Humbert Lesca

La circulation de l'information

La circulation de l'information dans une organisation est si essentielle que certains vont même jusqu'à affirmer que le véritable enjeu réside moins dans la phase de traitement de l'information que dans sa bonne circulation (Pateyron, 1997).

Tout en reconnaissant le bien-fondé de ces propos, nous devons cependant préciser que ledit traitement n'est pas pour autant à négliger, car on remarque fréquemment que l'information est trop abondante ou redondante. De ce fait, les personnes qu'elle est censée éclairer, sont totalement submergées et incapables d'effectuer un tri. De plus, comme c'est plutôt l'usage fait de l'information qui constitue un atout pour la décision ; on comprend alors pourquoi une information de qualité moyenne mais bien sélectionnée et arrivée à temps, est préférée à une information parfaite arrivée trop tard.

L'information intra-organisationnelle constitue un système de représentations nécessaires à la prise de décision et pour condenser cet ensemble complexe de relations dans un signal destiné aux autres organisations.

“ Certaines entreprises font un effort considérable pour faire circuler les informations techniques et économiques, en temps réel et au plus près du terrain, pour que chacun puisse connaître ses propres résultats et contrôler son action. Ce qui compte, c'est la qualité de l'information plutôt que sa quantité ou même sa précision. Qualité veut dire pertinence pour la personne considérée, quant à son contenu et au moment où elle lui parvient ”

(M. Crozier, 1989).

La recherche de l'information

L'identification des informations nécessaires à une entreprise pour se développer est un processus qui se base sur l'étude des objectifs et des priorités de l'entreprise.

Il convient de bien identifier les besoins en informations externes et de distinguer les informations importantes des autres, de mettre au point un instrument de dialogue entre les “ veilleurs ” et les opérationnels, d'élaborer un cahier des charges de la mission et de préparer les participants aux différentes pratiques culturelles et aux usages locaux, de répartir les rôles entre les acteurs et d'établir un rapport susceptible de circuler au sein de l'entreprise.

Sélectionner des outils méthodologiques

L'entreprise cherche à connaître de façon précise les informations indispensables à son bon fonctionnement. Cela consiste souvent à saisir la nature de ces informations, à distinguer les informations utiles et surtout à disposer de méthodes. De nombreuses méthodes ont été développées dans le cas de la veille technologique et environnementale, comme la courbe en S, les méthodes de prospective, la méthode des scénarii, la méthode Delphi, l'approche filière, les rapports d'étonnement... Nous en approfondirons certaines au cours des prochains chapitres.

Quelles informations rassembler sur l'environnement ?

Les informations vont être analysées pour fournir au décideur les éléments utiles à une action stratégique rapide et adaptée aux circonstances spécifiques de l'environnement. Selon R.A. Thiétart (1984),

“ elles doivent être triées, rassemblées, mises en forme de manière à ce que le responsable puisse prendre les mesures nécessaires à une riposte rapide face à une menace ou anticiper une possibilité présente sur le marché. Le besoin en information varie et doit être adapté aux demandes formulées par les décideurs. Il s'agit d'un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours ”.

Toutes les stratégies mises en place peuvent rencontrer un risque politique susceptible de déstabiliser l'entreprise. Dans ce contexte, il est nécessaire de collecter les informations sur des causes de nature à engendrer ce risque.

Nous pouvons résumer la démarche d'étude de l'environnement à l'aide des questions suivantes (d'après Pateyron, 1997) :

- Quels sont les risques pouvant affecter le secteur d'activité de l'entreprise, mais aussi quelles sont les opportunités ?
- Ont-ils été analysés ?
- Peut-on les éliminer ou les réduire ?
- Quelles sont les dispositions à prendre ?

Les risques subis ou pris en compte par les entreprises sont nombreux et de nature différente. Plusieurs crises graves ont ces dernières années affecté durablement des entreprises et des marques internationales. Retrait de produits défectueux ou dangereux, accident de consommation, pollution, grève, rumeur, sabotage, attentat criminel sont des situations de plus en plus fréquentes, avec des conséquences non négligeables, auxquelles les entreprises ne sont pas forcément préparées.

Les enjeux portés par une crise sont généralement lourds. Aucune entreprise n'est véritablement à l'abri d'une attaque sur ses produits. Nous pouvons citer ici l'exemple encore récent du scandale de “ la vache folle ” qui a déstabilisé gravement toute une partie de l'industrie agro-alimentaire pour des années. Il est vrai que parmi les produits les plus exposés figurent les produits “ sensibles ” vis-à-vis de la santé humaine (comme l'alimentation, la pharmacie, les cosmétiques...) qui font l'objet d'une constante vigilance de la part des pouvoirs publics, des consommateurs et des distributeurs. La vulnérabilité d'une entreprise dépend de facteurs externes mais également de ses propres caractéristiques. Elle varie en fonction des choix qui ont été opérés sur le plan technique et surtout organisationnel. Face à un risque, la décision d'une entreprise est déterminante. Elle peut contribuer à l'amplifier de manière désastreuse ou lui permettre de maîtriser la situation, voire d'en tirer parti (comme Perrier lors des problèmes aux Etats-Unis dus au benzène). **La capacité à apprêhender, à maîtriser et à prendre en compte rapidement tous les signes ou toutes les implications d'une situation de crise dépend des travaux d'anticipation et de préparation effectués lors de la stratégie de veille**

environnementale ou de gestion des risques.

“ Le gestionnaire des risques a besoin d’un système d’information qui lui permette de déceler les origines éventuelles de risques politiques, économiques, (...) pouvant toucher le pays et son comportement vis-à-vis de l’entreprise étrangère qui travaille chez lui et d’estimer les conséquences éventuelles des modifications concernées par les opérations internationales de l’entreprise dans le pays ” (Pateyron, 1997).

Les comportements d’ouverture à l’environnement peuvent avoir plus d’influence que des procédures formalisées. Ces attitudes résultent sans doute de l’existence d’un processus stratégique global. Mais à leur tour, elles sont nécessaires au bon fonctionnement de celui-ci. La caractéristique majeure des processus est de **ne pas être mécaniques mais vivants. Aucune procédure ne conduit à la performance si elle n'est animée et vivifiée par l'intelligence et l'imagination de ceux qui doivent la faire fonctionner.**

Certaines entreprises fonctionnent encore sur des principes datant du XIXe siècle, basés sur la division du travail, la recherche d’économie d’échelle, dans un marché de masse, où l’objectif est avant tout de produire plus. Or le contexte actuel est totalement différent et ne s’y prête plus forcément.

Les différentes sources d’information qui alimentent une entreprise

Les différents types d’information peuvent être classés (d’après Salmon et De Linares, 1997) selon leur nature et selon leur situation dans le temps.

- **Les informations de type texte** : ce sont celles qui sont enregistrables sous forme de textes gérables par des ordinateurs. Elles comprennent les bases de données internes ou externes, les textes intégraux, etc. Elles représentent environ 40 à 60% de la totalité des informations (presse, revues spécialisées, base de données popularisées par le minitel ou autres serveurs).
- **Les informations de type firme** : ce sont celles qu’il faut aller chercher à l’extérieur de l’entreprise par une attitude active. Les visites des clients, les rapports sur les concurrents, les réunions avec les fournisseurs de matériels ou de matières premières en font partie. Elles représentent 30 à 60% de la totalité des informations (missions et voyages d’études, candidats à l’embauche, négociations commerciales...).
- **Les informations de type expertise** : elles constituent une grande partie de la mémoire de l’entreprise. Les experts sont souvent au sein de l’entreprise et celle-ci l’ignore. La gestion du savoir-faire interne est particulièrement importante compte tenu des restructurations, délocalisations et des départs à la retraite. Elles représentent 10 à 20% des informations (colloque, congrès, débats et conférence, ateliers de recherche...).
- **Les informations de type foires, exhibitions** : dans toutes les activités humaines, des lieux où sont présentés des réalisations, favorisent les contacts entre les fabricants, les fournisseurs, les chercheurs et les institutions. Dans ce cadre, des informations particulièrement importantes peuvent être obtenues, à condition que l’on ait soigneusement préparé leur collecte (expositions, salons, journées portes ouvertes).

L’information possède également une structure temporelle à ne pas négliger. L’apport de l’information n’est pas la même selon la situation dans le temps. L’information peut être historique ou conjoncturelle, prévisionnelle ou même prospective.

L’information peut également subir un traitement différencié selon le modèle de capitalisme dans lequel elle évolue. Il est donc essentiel de faire la distinction entre différents types d’information, de les hiérarchiser, d’en organiser une collecte et une assimilation efficace, ainsi que de les recadrer dans son contexte.

L'entreprise pratique quotidiennement l'acquisition et la diffusion d'informations qui vont de la circulaire administrative au dépôt de brevet ou de marque, en passant par la publication des bilans. Elle consulte les banques de données. Elle tente d'acquérir une connaissance croissante de l'état des marchés. Elle se renseigne sur ses partenaires et ses concurrents. Ce travail est un exercice quotidien qui intéresse le renseignement (Besson et Possin, 1996).

L'entreprise est un réseau de renseignement, une machine à brasser l'information sur un espace géographique qui peut être très vaste. Elle n'en a pas toujours conscience. L'entreprise est une mémoire vivante et sans cesse renouvelée où est stockée plus ou moins bien, une somme d'informations parfois stratégique.

Les structures du renseignement économique en France

En France, les structures sont de deux natures : publiques et privées. Elles constituent un élément important de la chaîne de l'intelligence économique, et tendent à devenir un acteur de l'activité économique. Ces structures, comme le précise le journaliste Jacques Isnard,

“ sont de plus en plus systématiquement accaparées par la quête de renseignement sur la négociation de grands contrats à l'exportation, sur la prise de contrôle de sociétés nationales sensibles par des investisseurs étrangers, sur l'argent sale, la fraude et le trafic de drogue ou encore le contournement d'embargo et le détournement de produits dits duals – c'est-à-dire civils et militaires à la fois – par des pays mis au ban des échanges mondiaux ”.

Au travers de cette définition des différents rôles de l'intelligence économique, Jacques Isnard met en évidence les deux principales fonctions du renseignement économique : le renseignement **offensif** et le renseignement **défensif**. Il convient de passer en revue les différentes structures qui permettent la réalisation de ces fonctions en France, et qui sont, comme nous le disions, de deux natures. Cependant, depuis quelques années, nous pouvons ajouter à cette nomenclature les organes mis en place par les collectivités locales. Nous avons développé plus en détails en annexe 3 les structures du renseignement économique en France.

2.2. étude comparée de la veille et de ses concepts périphériques

La frontière entre certains concepts est parfois difficile à cerner. Afin d'éviter les malentendus avec des techniques déjà existantes, nous allons tenter de clarifier davantage la notion de veille en nous intéressant aux concepts qui lui sont périphériques. Ceci nous permettra d'expliquer ce que la veille n'est pas et surtout de montrer les complémentarités qui existent et peuvent être utiles pour les performances de l'entreprise.

Ces concepts sont au nombre de quatre :

1. Intelligence économique ;
2. Prospective ;
3. Benchmarking ;
4. Marketing stratégique.

Ils ont été classés du plus macro-économique au plus micro-économique. L'intelligence économique est le premier concept développé car il nous vient de l'Etat et de l'observation des autres pays. Puis nous nous rapprocherons progressivement de l'entreprise par la prospective, le benchmarking et enfin le marketing stratégique. Nous avons choisi de présenter quatre concepts et de les comparer à la veille stratégique car **tous ont pour objectif commun de réduire les menaces et saisir les opportunités**.

La différence se fait au travers des cibles, des méthodes et des axes de recherche ; rappel des caractéristiques de chacun :

- La veille stratégique : Vigilance permanente et structurée sur l'environnement de l'entreprise.
- L'intelligence économique : L'état de la concurrence sur les marchés mondiaux.
- La prospective : Dresser des scénarios anticipatifs sur les différentes évolutions possibles.
- Le benchmarking : Recherche de méthodes et d'organisations performantes par l'étude d'entreprises concurrentes ou non.
- Le marketing stratégique : Etude du marché de l'entreprise et recherche des axes de croissance sur le couple produit - marché.

2.2.1. L'intelligence économique

D'après Christian Harbulot et Philippe Baumard (1996), l'idée "moderne" d'intelligence économique fut développée à la fin des années 1960 aux Etats-Unis, notamment dans un ouvrage intitulé "Organizational Intelligence : Knowledge and Policy innovation Government and Industry", par Harold Wilensky (1967). Dans cet ouvrage précurseur, l'auteur pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant de préoccupations : d'abord, les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, et ensuite, l'importance de la "connaissance" dans l'économie et l'industrie comme moteur de leur développement stratégique.

Les vastes définitions de l'intelligence économique

Si nous nous en tenons à la définition du Commissariat Général au Plan (Martre, 1994) :

"l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution en vue d'une exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques".

Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts.

Notons que cette définition est très tournée vers l'entreprise, ce qui n'était pas le cas initialement. Au départ, l'intelligence économique était portée par l'Etat qui surveillait l'évolution des marchés internationaux.

Le terme "système d'intelligence économique" est souvent utilisé ; il regroupe **l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux d'organisation** : celui de l'Etat, du gouvernement, de l'industrie, de l'éducation, et même de la population [Note39](#).

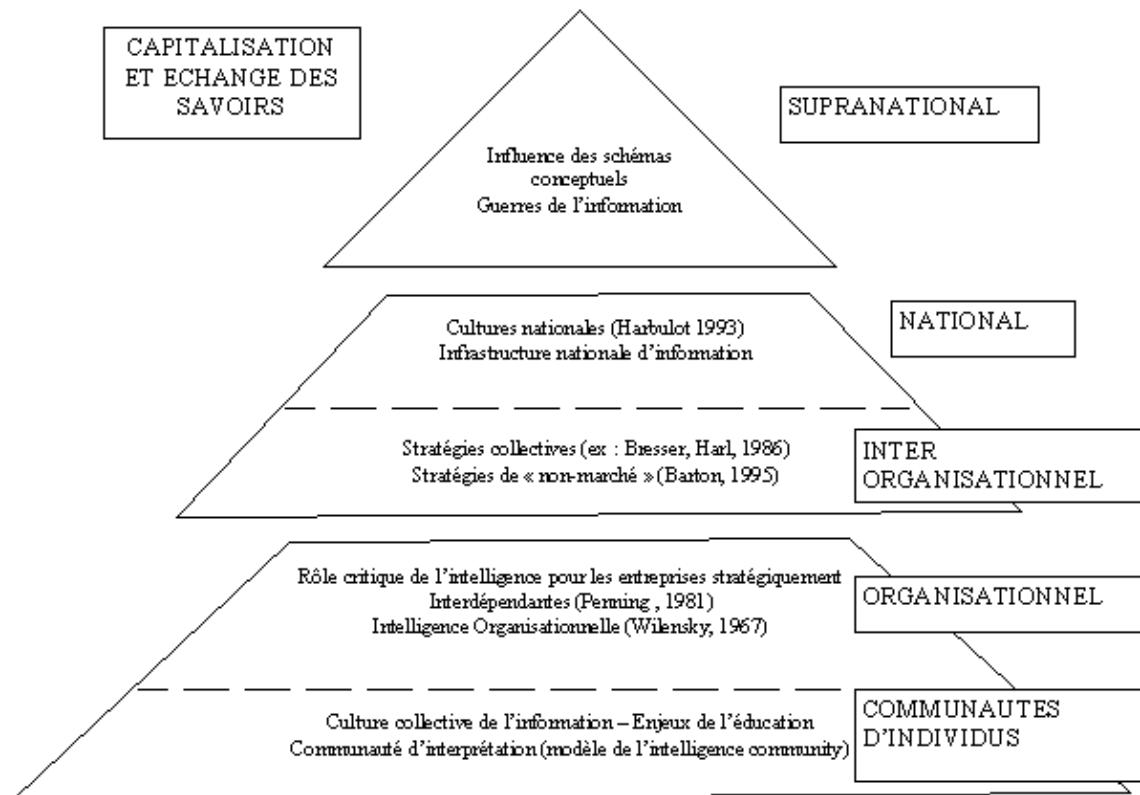
Trois fonctions majeures la caractérisent (Clerc, 1995) : la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration de stratégies d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise. L'intelligence économique constitue ainsi un outil à part entière **d'interprétation permanente de la réalité des marchés**, des techniques et des modes de pensée des concurrents et des partenaires, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à mettre celles-ci en œuvre.

Dans certaines définitions, le champ de l'intelligence économique s'élargit considérablement. Pour des cabinets de consultants, elle est polyvalente et globale et a pour vocation de prévoir tout ce qui concerne l'environnement proche ou lointain de l'entreprise. Cycle de l'information, elle établit des liens, des "intelligences" entre les informations éclatées dans le temps et dans l'espace. De la même manière, à l'intérieur de l'entreprise, elle découvre et met en relations des compétences méconnues ou délaissées. Elle concourt au patriotisme économique de l'entreprise et participe à sa culture en fédérant sur des projets ou des hypothèses des talents qui s'ignoraient. Elle devient un travail d'équipe. Voilà ce que nous avons pu trouver

comme arguments et définitions du monde des praticiens. Nous pouvons remarquer jusqu'où peuvent nous conduire certaines définitions, pour ceux qui l'exploitent en " fonds de commerce ".

Nous vous présentons ici un schéma de Harbulot qui représente les différents niveaux de la définition de cette discipline, la plus macro-économique de celles que nous abordons dans ce chapitre. Elle a la particularité de s'attacher aussi bien à l'aspect supranational qu'à l'aspect communauté d'individus, c'est une des principales différences avec la veille stratégique.

Figure n° 11 : Les différentes strates d'intelligence économique (Harbulot, actes de l'AIMS 96)



L'intelligence économique : une fonction de mémoire

Grâce à la " mémoire " dont elle fait sa première fonction, l'intelligence économique découvre pour chaque question qu'on lui pose les " réseaux " qui complèteront le traitement de l'information ouverte (Besson et Possin, 1996).

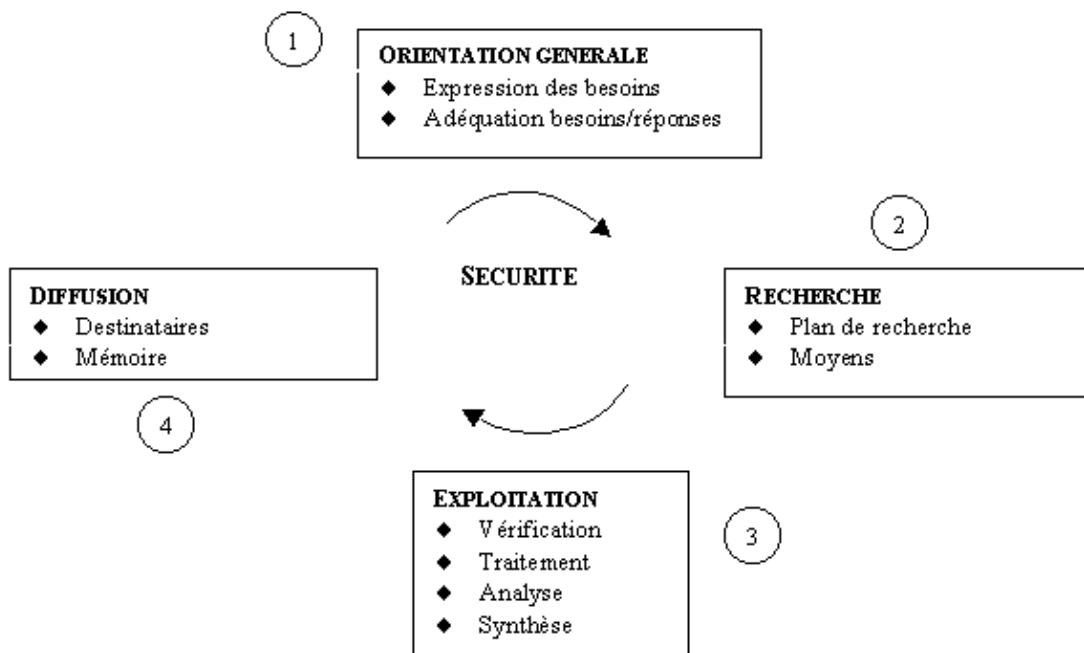
Instrument d'analyse, elle **valide l'information utile et anticipe sur les stratégies possibles**. Elle combat la désinformation et tire de chaque échec des " intelligences " qui permettent de préparer l'avenir en repérant des erreurs ou des dysfonctionnements. Cette fonction de mémoire lui permet un effet d'apprentissage et une meilleure propension à l'utilisation de l'information.

Il est intéressant de constater que l'intelligence économique est la phase ultime du grossissement de la mémoire collective de l'entreprise. Vues sous cet angle, gestion concurrentielle, veille technologique et aujourd'hui intelligence économique, ne sont que les étapes logiques d'un processus permettant à l'entreprise de s'adapter à une concurrence économique où l' " économique " décroît par rapport au reste.

Face à l'espionnage industriel et commercial dont elle se dit l'adversaire, l'intelligence économique met en œuvre des procédés licites et légaux. Elle contribue aussi à la notion de sécurité et s'intéresse au cycle du renseignement (une des caractéristiques de l'intelligence économique qu'elle ne partage pas avec la veille qui

écoute et capte, mais ne traite pas du renseignement) comme nous le présente le schéma ci-dessous.

Figure n° 12 : Le cycle du renseignement de PASCAL J. G. (1995)Note40.



Contrairement à la veille stratégique, l'intelligence économique n'est pas le monopole de l'entreprise

Adaptable à toutes les activités grâce au respect des règles qui en font la maîtrise, l'intelligence économique n'est pas le monopole de l'entreprise. En dehors de celle-ci, elle est devenue un marché obéissant aux lois de l'offre et de la demande. Discipline autonome, elle justifie la création d'entreprises multinationales ou de cabinets voués à sa mise en œuvre pour le compte de clients au rang desquels figurent les Etats.

Instrument politique et stratégique, l'intelligence économique est mise en œuvre par des nations et fondé partout dans le monde des systèmes de recueil et de diffusion de l'information stratégique. C'est ainsi qu'existent comme nous l'avons vu au cours du précédent chapitre des intelligences économiques japonaises, allemandes, américaines... C'est en cela que nous trouvons une grande différence entre l'intelligence économique et la veille stratégique.

Nous pourrions penser depuis quelques années que l'intelligence économique, au départ un concept macro-économique de surveillance des marchés internationaux, s'intéressait de plus en plus à l'entreprise et que finalement l'intelligence économique et la veille stratégique allaient finir par ne faire qu'un. Ce rapprochement s'opère réellement, à ceci près que l'intelligence économique n'est pas le monopole de l'entreprise contrairement à la veille stratégique. La veille n'est pas un instrument politique au service des Etats.

La lente maturation qui va de la gestion concurrentielle à l'intelligence économique en passant par la veille technologique prouve que la matière a su évoluer d'elle-même, poussée par la seule nécessité. Le langage de l'intelligence économique prend sa source dans l'activité commerciale et industrielle des Etats et des entreprises. D'après Besson et Possin (1996), le regard de l'Etat sur l'intelligence économique est inévitable et éminemment souhaitable parce que la matière dépasse le cadre de l'entreprise et intéresse la nation toute entière. L'intelligence économique n'est pas seulement une discipline, elle est un marché en pleine explosion où la matière première qu'est devenue l'information commande la prospérité générale, le maintien de l'emploi

et la préservation des marchés extérieurs. L'Etat a à cet égard des obligations et des responsabilités qu'il serait vain d'échapper.

Un outil de l'intelligence économique : le rapport d'étonnement

Outre sa dimension macro-économique, l'intelligence économique apporte à un dispositif de veille, des outils. Parmi ces outils, nous trouvons le “ **rappor t d'étonnement** ”. Il s'agit de mémos conçus par des cadres, des employés, des agents de maîtrise ou des dirigeants, soit au sein de l'entreprise, soit au cours de leurs déplacements. Ces mémos contiennent en quelques lignes “ ce qui a étonné la personne ”. On ne lui demande pas d'analyses ou de justifications. Seul “ l'étonnement ” de cette personne intéresse les experts de l'intelligence économique. Bien sûr, il peut expliquer pourquoi cela l'étonne, aidant ainsi à découvrir de nouvelles pistes techniques ignorées jusqu'alors. Les groupes japonais utilisent couramment cette technique. Des centaines, voire des milliers de “ rapports d'étonnement ”, permettent de traquer l'innovation technique, les changements de technologies chez les concurrents, les idées nouvelles qui peuvent avoir été découvertes dans des domaines où l'entreprise n'a pas l'habitude d'être aux aguets (Martre, 1994).

La veille et l'intelligence économique : quel positionnement ?

Pour nous, la veille est un sous-système de l'intelligence économique. Pourtant, aujourd'hui, ce dernier concept initialement macro-économique, a tendance à se juxtaposer au concept de veille au travers de son rapprochement avec les activités des entreprises. Or, selon nous, la veille stratégique s'intéresse uniquement à l'entreprise (elle est un élément de la prise de décision stratégique). Nous sommes d'accord sur l'idée de sous-système, bien que nous pensions qu'il existe une différence de champs et même d'analyse entre ces deux concepts, mais les spécialistes actuels de ces domaines (H. Lesca, R. Paturel) s'accordent à penser que la frontière entre la veille stratégique et l'intelligence économique est désormais tellement infime qu'il n'existe plus de distinction et que nous pouvons employer de la même manière intelligence économique et veille stratégique.

L'intelligence économique prolonge les différentes actions de veille et de protection du patrimoine, en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région.

Dans ses ouvrages sur la veille, Humbert Lesca (1994) nous explique que la veille stratégique est une composante fondamentale de l'intelligence économique qui l'englobe dans un système complet, **réalisant la synergie des fonctions de veille, de protection, d'influence et de contre-information**. L'intelligence économique est-elle l'aboutissement macro-économique des actions de veille stratégique ? Ce que nous venons d'aborder nous incite à le penser.

L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et des opportunités de toute nature **dans le contexte de concurrence exacerbé**. En effet, les lois ordinaires du marché ne permettent plus à elles seules d'expliquer les succès ou les échecs de l'entreprise.

Veille environnementale illimitée, l'intelligence économique ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle rendue nécessaire par la variété des agressions et des mutations de toutes sortes.

2.2.2. La prospective

La prospective analyse les scénarios possibles de l'avenir. C'est le seul des quatre concepts présentés ici à se projeter aussi loin et à bâtir des scénarios de prévision à long terme aussi puissants. Ses utilisateurs se défendent de tout rapprochement avec quelque activité de prédition que ce soit. C'est une discipline rigoureuse. **La prospective est un outil de management** : avant de prendre des décisions, elle permet aux décideurs de s'assurer d'avoir correctement exploré l'avenir. Ce n'est pas un pur exercice intellectuel de collecte

d'informations et de conjectures académiques.

Son objet est d'apporter aux responsables et aux instances décisionnelles les éléments dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions.

Conçue dans les années soixante comme une investigation des futurs possibles, la prospective s'est développée à la faveur de la prise de conscience, selon laquelle les méthodes classiques d'analyse ou de prévision ne répondaient pas de manière satisfaisante à la maîtrise des changements qui caractérisent l'évolution du monde contemporain. La nécessaire prise en compte de l'accroissement des phénomènes d'interdépendance au sein de systèmes d'organisations de plus en plus complexes fut son deuxième postulat de base.

Cette approche de " l'école française " de prospective, inventée par Gaston Berger^{Note41.}, Pierre Masse et Bertrand de Jouvenel (1964), rejette la scientificité des déterminismes. Elle insiste sur le fait que le futur ne peut se réduire aux seules extrapolations et juxtapositions de tendances.

La démarche prospective ne peut se satisfaire d'une vision de l'avenir que seuls éclaireraient les faits – désincarnés – qui la portent. En conséquence, cette démarche accorde une grande importance aux stratégies des acteurs mus par des projets ; en ce sens, elle se différencie radicalement de la prévision. Michel Godet (1997) insiste sur la place de l'homme, ainsi, la prospective n'envisage pas l'avenir dans le seul prolongement du passé, car l'avenir est ouvert aux jeux de multiples acteurs qui agissent aujourd'hui en fonction de leur projet futur. Toujours dans son ouvrage, il nous explique que la prospective est avant tout une attitude d'esprit et un comportement mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future. La prospective réhabilite le désir comme force productive d'avenir.

Ainsi, l'articulation entre les analyses quantitatives et qualitatives d'une part, les analyses globales et sectorielles de l'autre, la prise en compte des changements structurels, l'intégration d'éléments prévisionnels, le poids accordé à la stratégie des acteurs et à la résolution de leurs conflits, le lien entre la détermination des avenir possibles et la définition de politiques opérationnelles, la recherche systématique des faits porteurs d'avenirs et des ruptures possibles, marquent les concepts actuels de la prospective.

Va-et-vient de l'avenir au présent, la démarche prospective est une suite d'itérations et de retours en arrière en vue de valider la décision, à mesure que l'on progresse dans l'exploration des solutions et des corrections à apporter dans l'avenir.

Selon M. Godet, la prospective permet :

- D'orienter l'action présente ;
- De baliser les futurs possibles ;
- De mobiliser l'intelligence des hommes ;
- De faire jouer l'effet d'annonce ;
- De tester une hypothèse ou une idée ;
- De se donner une image entreprenante et dynamique ;
- De développer la communication interne à l'organisation et son ouverture sur l'extérieur ;
- De mettre en cause les idées reçues et les comportements néfastes.

La méthode PRODIN

Les méthodes prospectives traditionnelles ne prennent pas suffisamment en compte le rôle des experts en tant qu'acteurs du changement (Thiévert et Bergadaa, 1990).

PRODIN (Prospective Dynamique Interrelationnelle) est une méthode dans laquelle les acteurs et les experts de l'entreprise sont les principaux maîtres d'œuvre : c'est de leur expérience et de leur compétence que vont être retirées les informations nécessaires à l'élaboration de la vision du futur. Elle est fondée sur l'interaction dynamique des acteurs.

La méthode PRODIN s'articule en plusieurs étapes d'analyse et de travail qui permettent de structurer peu à peu l'analyse stratégique prospective.

Etape 1 : Travail préparatoire : choix des acteurs-experts, rédaction du questionnaire ouvert.

Phase 1 : Réponse au questionnaire ouvert par les acteurs-experts de l'entreprise.

Etape 2 : Analyse transversale du questionnaire ouvert (analyse de contenu) : structuration du phénomène, catégorisation du contenu sous-jacent.

Phase 2 : Discussion en sous-groupes : choix des dimensions, analyse et conclusions de chacune des dimensions choisies.

Etape 3 : Analyse intergroupes : comparaison des choix de groupe, analyse dynamique des groupes.

Phase 3 : Séance plénière : confrontation intergroupes, synthèse générale.

Etape 4 : Elaboration d'un questionnaire structuré : questions sur les faits prospectifs, questions sur les actions à mener.

Phase 4 : Réponses au questionnaire structuré par les acteurs-experts.

Etape 5 : Analyse structurée des questionnaires individuels : mesure de consensus sur les éléments fondamentaux, mesure de divergences entre les principaux participants.

Finalisation : mise en œuvre des recommandations par l'entreprise.

C'est une méthode collective qui ne permet pas forcément d'éviter les erreurs. Elle a toutefois un intérêt dans sa structuration et dans les résultats qu'elle apporte.

La prospective est devenue un élément important à la connaissance, et donc à l'action. Cette tendance résulte de l'échec des tentatives prévisionnistes ou adéquationnistes de nature quantitative. Elles ont pu faire illusion et, lorsqu'elles ont été maniées avec circonspection, elles ont fondé une logique " mécaniste " d'intervention.

La gestion de l'urgence aura d'autant plus de chances de succès que la crise aura été anticipée suffisamment tôt. L'analyse des futurs possibles et l'action concrète peuvent en effet être considérées comme deux étapes de la même démarche. C'est dans ce cadre que s'inscrit la prospective stratégique, définie par Michel Godet comme

" un regard sur les avenirs possibles destinés à éclairer l'action présente ".

Utile à la planification stratégique, la prospective ne peut cependant se réduire à l'étape amont d'un processus décisionnel. Certains exercices de prospective peuvent viser un but moins directement opérationnel : sensibiliser un public à une question nouvelle, lui faire prendre **conscience d'un risque** ou de **l'imminence d'un changement**, alimenter un débat d'idées, sans que cela débouche directement sur une prise de décision. On peut alors parler de prospective exploratoire ou de " regard sur les avenirs possibles ". Une variante, fréquente en entreprise, consiste à utiliser la démarche prospective comme **un instrument de communication interne**, permettant de **mobiliser** la communauté des salariés autour de " défis " et " d'objectifs à long terme " présentés comme communs.

A chacune de ces trois approches correspondent des structures institutionnelles, des pratiques et éventuellement des méthodes distinctes. Par exemple, la prospective stratégique, intégrée dans le dispositif de management à moyen terme, est généralement menée de manière confidentielle au sein de cellules très proches de la direction générale ; la prospective exploratoire, exercice moins politique et plus technique peut être déléguée aux différentes directions opérationnelles en fonction de leurs domaines de compétences (par

exemple la veille technologique à la direction de la recherche) ; enfin, la prospective mobilisatrice s'oppose nettement aux deux autres, dans la mesure où elle suppose une large association du personnel de l'entreprise, une diffusion large des résultats, et où elle ne constitue pas une fonction exigeant une structure permanente, mais un moment exceptionnel de la vie collective (Hatem, 1997).

Malgré ces nuances, ces différentes pratiques font appel à une structure de pensée et à des références culturelles communes.

La prospective est une approche globale et longue

Une approche globale

La prospective est pluridisciplinaire et transversale. Elle commande de "voir large" :

1. parce que la réalité des choses renvoie à la complexité ; la compréhension d'un phénomène passe par une approche systémique des jeux d'interdépendance et d'interaction dont les sciences du vivant donnent la meilleure illustration ;
2. parce que la dimension du long terme élargit considérablement le champ des variables interactives ;
3. parce que la créativité commande d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.

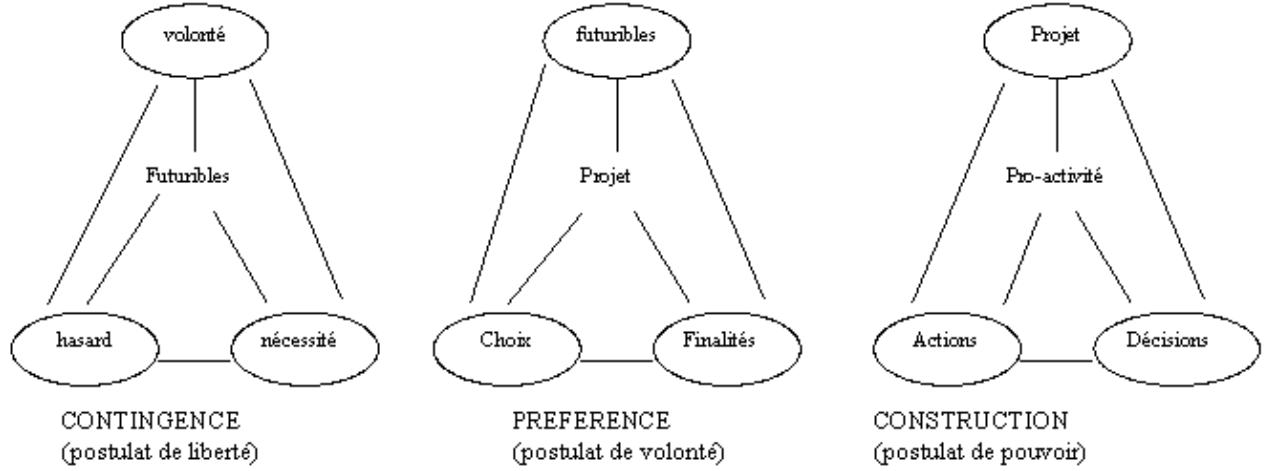
Une approche longue

La prospective a pour ambition de voir large **et loin**. Cette prise de recul implique, dans une démarche sans doute bien française, de prendre appui sur l'histoire de longue durée :

1. parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie, non à l'écume des vagues, mais aux courants profonds ; elle permet ainsi de décortiquer les chaînes de causalité ;
2. parce que la seule vision longue donne une chance de faire émerger les ruptures, les seuils, les inversions de tendance sur lesquels bute la prévision classique, mais aussi de périodiser des cheminements ;
3. enfin, parce que l'avenir introduit, outre des invités inattendus (J. Fourastier), des degrés de liberté croissants avec l'horizon temporel : à très court terme, on peut agir.

Nous conclurons ce paragraphe sur la prospective par un schéma emprunté à J. Barrand. Ce schéma nous semble intéressant, car notre thèse s'intéresse à la pro-activité, or le concept de pro-activité a été développé principalement par des professeurs de prospective. Nous retrouvons d'ailleurs le même préfixe : PRO.

Figure 13 : Le lien entre prospective et pro-activité. J. Barrand (1994).



La prospective est devenue une discipline utilisant des méthodes rigoureuses. Son originalité tient à plusieurs caractéristiques :

- Une approche retenant le poids des environnements et fondée sur une prise en compte d'une ouverture généralisée au monde ;
- Une intégration des savoirs ;
- Un intérêt profond porté à la mobilisation des acteurs ;
- Un regard critique sur les opportunités conjoncturelles et les idées reçues.

Ces quatre points sont des données caractérisant aussi la veille. La prospective va apporter à la veille cette ouverture sur le monde et l'élaboration de scénarios quant aux futurs possibles de l'entreprise, grâce à une analyse subtile de son environnement. Les deux recherchent une plus grande maîtrise du futur. Elles conduisent à la fois une analyse globale et des analyses sectorielles.

2.2.3. Le benchmarking

Durant les années 1970-80, la compétitivité de l'industrie américaine connaît une baisse. Les produits étrangers deviennent des concurrents sérieux. Face à une telle montée de l'exigence de leur clientèle, les entreprises américaines se mirent en quête de trouver les moyens d'avoir une perception aussi fidèle que possible des demandes de leurs clients sur leurs marchés. Etudier les besoins des clients devient une priorité. **Le benchmarking se propose alors comme le moyen par lequel l'entreprise peut comparer ses processus, produits et services par rapport à ceux des meilleures entreprises au monde.** Cette tendance à utiliser le benchmarking aux Etats-Unis est renforcée par une nouvelle attitude qui consiste à partager des informations "non sensibles" au sein de l'industrie américaine (Balm, 1994).

D'une certaine manière, le benchmarking vise la qualité. Il reste une voie de l'excellence, celle qui passe par l'observation extérieure, qui se nourrit des repères qualitatifs et quantitatifs, et permet de tirer l'entreprise vers une meilleure compréhension de son environnement. Il consiste en un **transfert observable de modes de gestion ou d'actions** en vue d'améliorer les méthodes en cours dans l'entreprise. Il suppose une vision dynamique du marketing et nécessite un retour à la confiance dans les femmes et les hommes qui composent l'entreprise.

Rank Xerox lance le benchmarking dans les années 1980. Il s'agit d'un nouvel outil de management qui, comme nous l'avons vu, permet à l'entreprise de se remettre en question.

L'entreprise qui pratique le benchmarking entend disposer d'une supériorité par rapport à ses concurrents, supériorité qu'elle établit en analysant les écarts de performance avec des sociétés leaders, et en les comblant.

Dans la référence à l'entreprise leader, elle puise à la fois la mobilisation des énergies et la fixation des objectifs.

Plusieurs termes reviennent couramment dans le langage du benchmarking :

- **Performances actuelles** (baseline) : Elle est la meilleure théoriquement ;
- **Performances optimisées** (entitlement) : Ce que les clients internes et externes sont en droit d'attendre de l'entreprise ;
- **Benchmark** : Une performance ou un objectif fonctionnel qui permet d'atteindre un excellent niveau de qualité, de réalisation, de coût et de rapidité.

Il existe plusieurs techniques de benchmarking couramment utilisées. Robert C. Camp (1993) en dénombre quatre, et nous en avons trouvé une cinquième dans des ouvrages plus récents.

- Dans la méthode du benchmarking, il semble être de règle de commencer par un **benchmarking interne**, c'est-à-dire de comparer un processus, un produit ou un service à un processus, produit ou service similaire à l'intérieur de l'organisation. Il s'agit de puiser dans les ressources internes de l'entreprise et de faire travailler ensemble différents services sur des axes d'amélioration.
- Le deuxième type de benchmarking est le plus connu : c'est le **benchmarking concurrentiel**. Il s'agit de la comparaison aux meilleurs concurrents sur le marché qui peut être porteuse de sources d'améliorations intéressantes. Par contre, dénicher ces informations s'avère particulièrement difficile sachant qu'elles sont souvent bien protégées.
- Le troisième type est le **benchmarking fonctionnel**. Celui-ci, au lieu de s'attacher aux concurrents directs sur son marché, se compare avec les meilleurs du monde. Ce benchmarking est effectivement réservé aux grands groupes. Cette comparaison ne s'effectue pas dans des domaines d'activité identiques, mais sur des organisations qui ne sont pas réellement en concurrence directe. L'avantage est qu'il existe de fortes chances pour que ces entreprises soient prêtes à échanger des informations même confidentielles. Cette recherche peut être longue mais très fructueuse.
- Nous trouvons ensuite le **benchmarking générique** qui consiste à se comparer avec les meilleurs du monde, mais sur des entreprises de secteurs différents possédant toutefois des processus similaires. L'identification de ces organisations est difficile mais présente deux avantages, le premier est que les entreprises sont souvent prêtes à partager l'information et le second, qu'elle peut permettre de découvrir une technologie ou un processus "révolutionnaire" s'il s'adapte au secteur de l'entreprise.
- Le cinquième type de **benchmarking** est la comparaison avec des entreprises plus performantes **par le biais de consultants**. Le côté neutre et indépendant du consultant peut être intéressant ; en outre cette solution peut permettre d'éviter de mobiliser trop de ressources internes.

Le choix de l'entreprise de référence est important. Il est conditionné par deux éléments majeurs : l'accès à l'information et la projection en termes d'objectifs.

Définir l'objet du benchmarking

L'entreprise cherche à identifier l'objet du benchmarking. Pour cela, elle définit la mission qu'elle se propose de réaliser.

Une fois le thème à observer défini, il est nécessaire de le diviser en fonction des connaissances que l'on en a. Les subdivisions définissent les "benchmarks" qui serviront de références. Elles sont logiques et successives pour permettre de remonter aisément au produit global. Pour en tester la pertinence, il convient de s'interroger sur la description directe des méthodes et des pratiques sur lesquelles vont porter le benchmarking, et quelles sont les personnes concernées dans l'entreprise. Le niveau de détail permet une action de changement ou d'amélioration. L'analyse des étapes et leur rationalisation intervient alors.

La sélection des cibles

Elle oblige à rester vigilant quant aux informations collectées. Elles doivent être comparables. Des ajustements peuvent se prévoir. Le benchmarking interne présente une certaine facilité résidant dans le fait que les données sont facilement disponibles. Le benchmarking externe est à la fois riche en innovations, mais aussi plus délicat à mettre en place.

Comme nous l'avons vu au début de ce paragraphe, le benchmarking consiste à se comparer aux meilleurs selon la volonté de l'entreprise.

Les actions concrètes et leur suivi

La mise en œuvre de nouvelles méthodes s'effectue généralement par la voie hiérarchique ou par le biais d'une équipe de projet spécialement constituée. D'autres systèmes se révèlent efficaces. Le premier consiste à confier la mise en œuvre du benchmarking à des cercles de qualité. Le second s'appuie sur la nomination d'un responsable de la mise en œuvre des résultats du benchmarking.

Les cercles de qualité peuvent être utilisés de façon efficace pour mettre en œuvre les méthodes préconisées, car ils sont directement impliqués dans le processus à modifier. Ils sont bien placés et souvent mis à contribution dès le début des enquêtes de benchmarking. Leurs idées sur les modifications à apporter aux méthodes permettront d'en mesurer une mise en œuvre efficace et d'éviter les problèmes.

Le management de projet : cette équipe, différente de l'équipe d'encadrement, est chargée de superviser la mise en œuvre. L'équipe de projet fait passer les idées préconisées par le benchmarking au niveau de chaque secteur. Le benchmarking s'intéresse aux processus essentiels d'une entreprise.

Les chiffres-clés font l'objet d'un suivi régulier. Ils sont contrôlés à un rythme approprié. Il est important de lier directement le benchmarking aux systèmes de mesure de performances et aux processus de l'entreprise.

- Le processus de management

C'est le processus utilisé par l'équipe d'encadrement pour prendre les décisions. Il est important que le benchmarking devienne partie intégrante de ce processus. Le processus de communication sensibilise l'entreprise à l'importance de l'ouverture sur le monde extérieur et à la nécessité de s'intéresser à ce que font les autres. Il est bien que les publications internes se fassent l'écho des succès de l'entreprise par rapport aux références fixées comme objectif par le benchmarking, ce qui permet d'informer l'ensemble de l'entreprise et de maintenir la motivation des acteurs.

- Le processus de planification

C'est un processus qui permet de définir les objectifs, les facteurs de succès et les éléments de mesure, à partir de la mission de l'entreprise. Le benchmarking a l'effet de rendre sensible le besoin d'un changement avec les preuves tangibles et crédibles apportées par des méthodes découvertes ailleurs. Le benchmarking est donc une opération de long terme, pour laquelle l'encadrement dispose de bilans périodiques. Les résultats du benchmarking, sélectionnés pour devenir les objectifs concrets de l'année à venir, seront l'élément central du plan stratégique.

- Le processus financier

Le benchmarking fait partie intégrante des prévisions d'exploitation et les objectifs annuels sont basés sur une évaluation réaliste de l'avancée qui peut être réalisée en direction des objectifs de référence. Le benchmarking peut être considéré comme la base d'une justification des demandes de ressources s'appuyant sur les

méthodes les plus performantes. Il est important que non seulement la direction financière comprenne les résultats du benchmarking et leur traduction en termes budgétaires, mais qu'elle y participe. Les mesures s'accompagnent d'une spécification de méthodes, d'une évaluation de leur coût et d'un calendrier de mise en œuvre.

- Le processus “ qualité ”

L'objectif essentiel est de satisfaire les exigences des clients en matière de qualité. Ce processus implique de collecter des informations qui serviront de base à l'établissement des normes.

Le benchmarking a des conséquences qui vont au-delà des processus eux-mêmes et des bénéfices que l'entreprise en retire. Il y a des effets sur la Direction de l'entreprise. Il demande une attention soutenue, si l'on veut obtenir un bénéfice optimum et durable.

Il est exact que le benchmarking doit, chaque fois que cela est possible, être conduit par ceux qui en bénéficieront. Pour cela, un soutien efficace de la Direction est essentiel.

Le service ou l'unité qui fait sa propre enquête de benchmarking s'approprie ensuite plus facilement les objectifs qui ont été tirés par la Direction. Leur connaissance du lieu de travail, combinée à l'intérêt porté par l'encadrement, leur permettent d'appliquer les méthodes découvertes avec créativité et innovation.

Le benchmarking s'applique à tous les niveaux de l'entreprise. L'information circule de manière transversale dans l'organisation. Le benchmarking peut être un facteur de motivation pour le personnel.

L'analyse des observations

Une fois les données recueillies, elles sont analysées et comparées aux données internes.

Ces comparaisons révèlent un écart concurrentiel, positif ou négatif. Cet écart mesure la différence entre les performances de l'entreprise et celle des meilleurs compétiteurs du marché.

Dans son livre Robert C. Camp (1993) distingue des écarts positifs, des parités – ou écarts nuls – et des écarts négatifs. Les écarts positifs signifient que l'entreprise est en quelque sorte la meilleure, ils ne sont pas fréquents et leur mesure est à vérifier rigoureusement.

L'auto-satisfaction est dangereuse pour l'entreprise et la découverte d'écarts positifs peut la tenter d'en rester là. Si c'est le cas, elle risque d'être rapidement dépassée par ses concurrents. Les écarts nuls signifient que l'entreprise est aussi bonne que les meilleurs. Ce qui intéresse le plus l'entreprise pour assurer sa progression ce sont les écarts négatifs. Ils sont les résultats normaux d'un “ bon ” benchmarking, car ils indiquent que la performance de l'entreprise est en deçà de celle du meilleur. C'est un appel à l'action et la confirmation qu'un plan d'amélioration peut être utile afin de réduire ces écarts.

L'analyse qualitative donne une description de l'opportunité opérationnelle, et l'analyse quantitative donne la mesure chiffrée de cette opportunité. L'expérience a montré que plusieurs aspects de la fixation des objectifs jouent un rôle primordial dans la réussite d'une opération de benchmarking. Dans la recherche des meilleures méthodes, le benchmarking pourrait se traduire par des objectifs mobilisateurs :

- Des analyses opérationnelles ;
- Des objectifs clairs ;
- Des méthodes réimplantées.

Systèmes d'information : un préalable au benchmarking

La France, dans ce domaine, n'est pas leader. Aux Etats-Unis et au Japon, cette activité est fréquente et considérée comme une activité de veille. Les entreprises japonaises adhèrent à des Keiretsu, regroupements d'industries qui ont mis en place une collecte organisée d'informations. Là, l'information participe à la fonction d'intelligence stratégique. Ce n'est pas souvent le cas en France, où les entreprises ne sont pas toutes prêtes à payer le prix de l'information. Trop souvent, l'entreprise, sceptique, considère que de telles études sont superfétatoires, coûteuses, voire peu réalistes. Pourtant, ces études semblent quantifiables dans leurs effets.

Cela remet en cause les cursus de formation des managers. Introduire de l'intelligence et l'information stratégiques dans les plans de formation semble un vecteur-clé pour assurer des missions de benchmarking et de veille stratégique. L'information est devenue un investissement, et donc occasionne des coûts. L'information stratégique, collectée et analysée, constitue aussi une arme tactique. Elle permet d'intégrer les logiques des concurrents et de préparer la bonne décision.

Pour cela, on recense quatre conditions :

- Une reconnaissance structurelle de l'importance d'une telle surveillance. Cela renvoie à la place qu'elle doit occuper dans l'organigramme ;
- La structure ainsi créée est en liaison directe avec la Direction Générale de l'entreprise ;
- L'ensemble du personnel de l'entreprise est progressivement informé de ce travail de vigilance, et impliqué. A terme, chacun prend en charge dans son domaine une part de ce travail d'observation et de benchmarking ;
- L'information et son analyse sont capitales. Elles disposent donc de moyens suffisants pour être mises en œuvre directement.

En conclusion, le benchmarking est devenu une arme efficace au service de la stratégie de l'entreprise. Il repose sur l'observation. A ce titre, il exige fiabilité et rapidité dans les investigations et nécessite un traitement organisé des observations afin qu'elles soient "lisibles" au sein de l'entreprise. L'objectif est de permettre un meilleur positionnement de l'entreprise face au marché et de la renforcer en implantant en son sein les processus compétitifs qui favorisent la réussite d'autres entreprises leaders.

Le benchmarking complète la veille stratégique par ses apports en termes de veille sur les facteurs-clés de succès de ses concurrents ou encore d'entreprises qui lui sont comparables et en termes de remise en cause interne de l'entreprise sur ses procédés.

La vigilance en matière d'information est une arme majeure. Elle comporte un aspect passif, l'observation, et un aspect actif, l'analyse. Cela suppose que dans un environnement très fluctuant la "vigue" puisse suivre et décoder les événements comme autant de signaux permettant d'améliorer la navigation de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, la vigie signale les changements ou les anomalies. Son rôle est déterminant.

Il est frappant de constater que nous trouvons de nombreux termes communs au benchmarking et à la veille stratégique, comme par exemple cette notion de "vigue" qui revient si fréquemment.

Dans une entreprise, la "vigue" a pour mission de détecter dans les flux d'informations celles qui pourraient avoir des effets positifs ou négatifs sur l'organisation. La surabondance de données rend nécessaire cette surveillance. Lorsque l'entreprise, souvent pour des raisons de taille, ne dispose pas d'une telle structure, elle peut fort bien recourir aux conseils d'un cabinet spécialisé.

Le benchmarking peut être considéré par certains aspects comme de la veille. Ses caractéristiques en font une forme de veille très ciblée en termes d'analyse concurrentielle commerciale sous l'angle d'améliorations des

processus internes. Le benchmarking intervient dans la recherche de performances par l'analyse de procédés utilisés ou mis au point chez les concurrents ou autres et ayant été des facteurs de réussite ; il intervient aussi en terme d'analyse industrielle dans le but d'offrir des produits de meilleure qualité à leurs clients et de gagner ainsi des parts de marché. C'est une veille concurrentielle " améliorée " et profonde puisqu'elle va jusqu'à l'analyse et la comparaison des dispositifs des concurrents.

2.2.4. Le marketing stratégique

Le marketing

Le marketing, au-delà de l'état d'esprit, est un ensemble de techniques permettant à l'entreprise de formaliser sa stratégie et son plan d'actions pour satisfaire les besoins actuels et prévisibles des marchés qu'elle a choisi de conquérir et de servir (Hermel et Scholasch, 1996).

Isabelle Barth (1994) considère que la finalité du marketing est de diminuer les risques pour l'entreprise en maîtrisant la demande. Le terme maîtriser est à prendre ici dans le sens " connaître ", " comprendre ", " avoir l'intelligence de " et non à la notion de " contrôle " réductionniste. Par la même, elle remet en cause la version du marketing qui consiste à faire croire que l'entreprise doit s'organiser pour maîtriser les risques pour le consommateur.

Nous retiendrons aussi sa définition du marketing :

Le marketing est à la fois :

- Une logique qui s'organise autour de la question " pourquoi et comment une entreprise doit-elle s'adapter au marché ? " ;
- Un sous-ensemble de l'organisation, soit un groupe humain en charge de la fonction : le département marketing, par exemple ;
- Des tâches qui sont accomplies par les individus en charge de la fonction : la conception du marketing-mix, par exemple ;
- Des techniques de mise en œuvre des tâches : les études de marchés, les ventes, la publicité entre autres.

On peut donc attribuer trois dimensions au marketing :

- L'action que l'on peut qualifier de marketing opérationnel ;
- L'analyse qui recouvre la compréhension des marchés ;
- L'idéologie qui caractérise l'état d'esprit que représentent les acteurs de l'entreprise à " orientation marketing ".

Cette double définition d'action et d'analyse est rationalisée en général par l'articulation du marketing autour de deux pôles : la conception avec le " marketing stratégique " et l'action ou mise en œuvre qui correspondent au " marketing opérationnel ".

Le marketing stratégique

Pour J.F. Trinquecoste (1997), le marketing stratégique est un domaine à part entière du marketing, il possède donc des caractéristiques propres. Il s'appuie sur des concepts clés, des techniques d'analyse et de prise de décision. Il a apporté à la discipline traditionnelle du marketing une extension de ses niveaux d'application. Sa contribution se situe désormais à la source du processus de décision stratégique. L'objet prioritaire du marketing stratégique est de dégager un **avantage concurrentiel commercial**. Comme interface privilégiée entre la performance commerciale et les décisions de management stratégique global, il permet de considérer

la notion d'avantage concurrentiel du double point de vue de la valeur et de la chaîne de valeur.

Jean-Jacques Lambin (1989) propose une définition du marketing stratégique : le rôle du marketing stratégique est **d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives** pour elle, c'est-à-dire adaptée à ses ressources, à son savoir-faire, et qui offrent un potentiel de croissance et de rentabilité. La démarche du marketing stratégique se situe dans le moyen-long terme ; son objet est de préciser la mission de l'entreprise, de définir des objectifs, d'élaborer une stratégie de développement et de veiller à maintenir une structure équilibrée du portefeuille de produits.

Pierre-Louis Dubois et Alain Jolibert (1992) décrivent pour leur part le marketing stratégique comme la façon dont l'entreprise agit vis-à-vis de la concurrence, d'où :

- L'importance accordée aux conséquences à long terme ;
- La nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'entreprise ;
- La reconnaissance des rôles variés que peuvent jouer les différents produits/marchés ;
- La mise en œuvre simultanée du marketing stratégique à différents niveaux de l'organisation ou domaines d'activités stratégiques.

De la gestion marketing au marketing stratégique.

Depuis la fin des années soixante-dix, les modifications de l'environnement et du contexte économique conjuguées à celle des méthodes de gestion ont conduit à une évolution du marketing. Ces changements affectent la discipline sur maints aspects ; mais l'impact le plus fondamental est certainement l'introduction d'une nouvelle attitude à l'égard de la concurrence. Ainsi, la prise en compte, à la fois explicite et prééminente, de la compétition dans les analyses et les choix de marketing est-elle incontestablement une des caractéristiques essentielles du marketing stratégique ?

Les raisons de l'émergence du marketing stratégique

Trois raisons principales concourent à la nouvelle orientation du marketing : l'évolution du contexte économique international, la sophistication des méthodes de gestion et l'engouement enregistré, ces dernières années, pour la stratégie et ce qui est stratégique.

Le rôle du marketing stratégique

La stratégie s'appuie sur une connaissance approfondie du marché et sa mise en œuvre suppose des plans cohérents d'attaque du marché, ainsi que des politiques de distribution, de prix et de promotion.

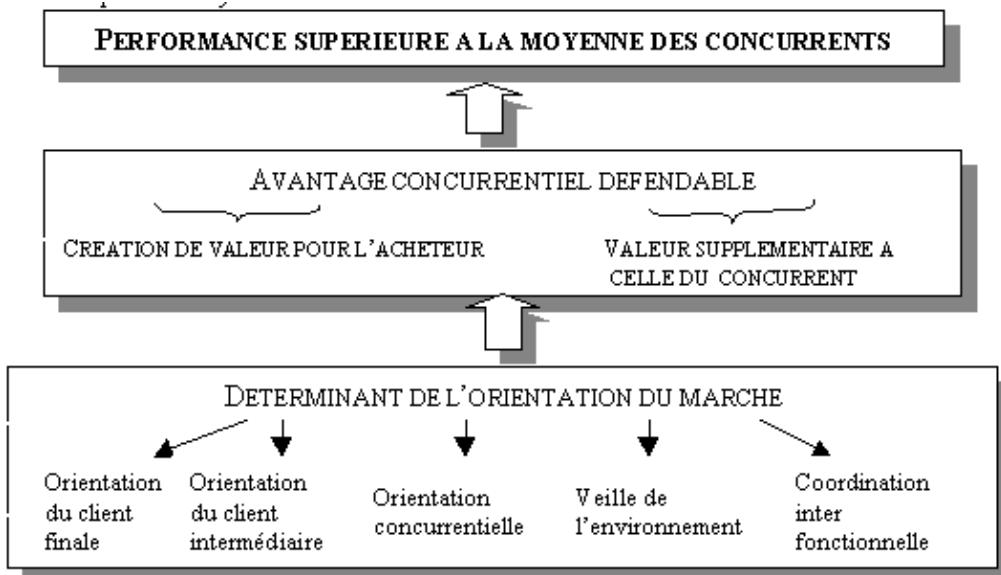
Cette fonction de réflexion stratégique existe et devient importante face aux changements technologiques, économiques et concurrentiels qui obligent les entreprises à repenser leur positionnement stratégique.

C'est en ce sens que nous lui trouvons des points communs avec la veille stratégique car ces changements appellent une consolidation du marketing (Lambin, 1989) dans l'entreprise, dans le but de fonder son activité sur des options stratégiques solides et clairement définies, de développement des systèmes de surveillance de l'environnement et d'analyse de la concurrence, de renforcer la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement et de prévoir régulièrement le portefeuille de produits – marchés.

L'efficacité du marketing stratégique a été mise en évidence dans de nombreuses études empiriques réalisées tant en Europe qu'aux Etats Unis. Cooper (1979) a analysé les causes de succès de plus de 200 produits industriels nouveaux. Son analyse a mis en évidence que deux facteurs clés de succès sur trois relèvent directement de la qualité du marketing stratégique, ce qui nous intéresse beaucoup, étant donné, que pour nous, sortir un produit nouveau peut être considéré comme un acte proactif s'il entraîne des changements sur

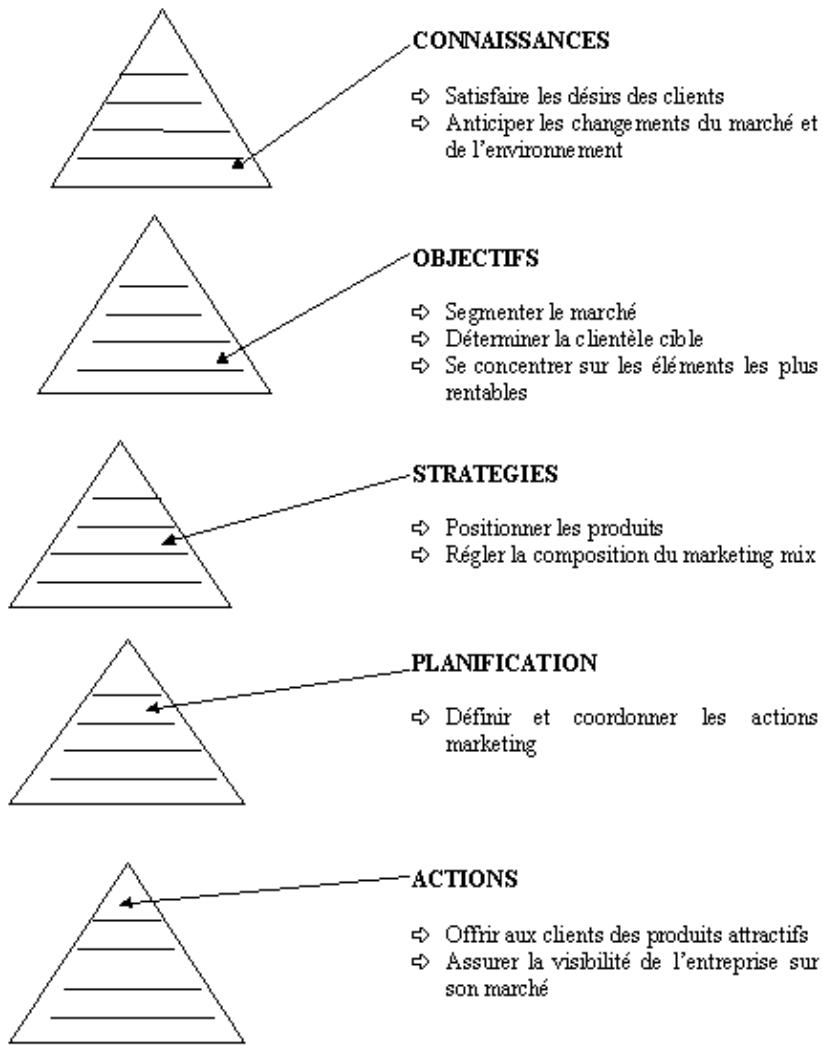
le marché. Par la qualité du marketing stratégique, il entend : la supériorité du produit pour l'acheteur et la présence de qualités distinctives ainsi que la compréhension du marché et le savoir-faire marketing. Il est à noter que Booz, Allen et Hamilton (1982) ont abouti à la même conclusion dans une étude portant sur plus de 13 000 produits nouveaux. Naver et Slater (1990), Tawoski et Kolhi (1990 – 1993) ont montré expérimentalement l'existence d'une relation étroite entre l'orientation du marché et les performances économiques.

Figure n° 14 : adaptée de J.C. NARVER et S.F. SLATER, “ The effects of market orientation and business profitability ” 1990 Note42.



La démarche du marketing stratégique

La démarche de marketing stratégique peut être présentée sous forme de pyramide décomposable en cinq éléments.



Les principes fondamentaux du marketing industriel

En quoi le marketing industriel est différent du marketing classique ? D'après François Blanc (1988),

“ le marketing industriel se définit moins par la nature des services que par celle des clients divers auxquels il s'adresse ”. Il précise, “ qu'il est possible de dire que les marchés industriels sont des lieux d'échange de biens et de services entre des entreprises et d'autres organisations. Les produits vendus sont destinés à être incorporés à la production d'autres biens et services s'adressant eux-mêmes soit au consommateur final, soit à d'autres entreprises ”.

Les principes fondamentaux au cœur de la démarche marketing sont de façon classique (Barth, 1994) :

- L'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement ;
- L'adoption d'une orientation de l'entreprise vers le client.

Pour cela, l'entreprise doit connaître son environnement, c'est-à-dire acquérir de l'information et formaliser une représentation pertinente des marchés. **Le marché est donc un concept-clé du marketing** : c'est bien entendu ce mot (ou son équivalent anglais “ market ”) qui a permis de forger le terme de marketing.

D'après certains auteurs, le marketing d'entreprise à entreprise ou marketing industriel est aujourd'hui devenu une fonction vitale pour toute entreprise voulant se pérenniser et se développer sur ses marchés. En effet, sur un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises qui fabriquent des produits ou des biens intermédiaires ainsi que des services destinés aux professionnels doivent être capables d'adapter leur approche commerciale à chaque marché-cible.

Quant aux entreprises qui vendent des biens industriels ou des produits et services à d'autres entreprises et aux professionnels elles ont pendant longtemps ignoré le marketing en pensant qu'il ne concernait que les biens de grande consommation (Hermel et Scholasch, 1996).

Aujourd'hui, un certain nombre d'entreprises analyse le marché, adapte leurs produits aux besoins de leur clientèle, segmente leurs actions en fonction des cibles et développe une nouvelle synergie entre la force de vente et le marketing naissant.

Toute entreprise industrielle définit actuellement sa stratégie marketing. Si le marché n'est pas toujours facile à cerner, il n'en reste pas moins qu'il joue souvent le rôle de sanction. Le développement d'outils d'observation du marché devrait permettre à l'entreprise de bien préciser ses objectifs en terme de marché à conquérir ou à fidéliser.

Un outil courant du marketing stratégique : le business plan

Pour faire face au manque de visibilité, les entreprises industrielles utilisent de plus en plus couramment le plan de développement, document-clé permettant de présenter et de promouvoir une affaire nouvelle auprès de partenaires existants ou potentiels.

Le business plan, est un outil de management qui intéresse soit le lancement d'une entreprise nouvelle, soit le lancement d'un projet nouveau dans une entreprise existante.

Il s'agit d'un dossier synthétique qui décrit le projet et justifie sa faisabilité et ses possibilités de réalisation. Il a pour objectif de convaincre les divers lecteurs (banques, organismes d'état...) de la réussite du projet et de sa capacité à s'imposer à la concurrence.

Le business plan est conçu d'un point de vue stratégique et prévisionnel car il détaille les éléments essentiels du projet durant les phases critiques de sa vie. Il est évolutif car il est remis à jour de façon permanente et tient compte des changements qui peuvent intervenir. Présenté sous un angle économique et financier, il met en évidence les principaux paramètres déterminant les résultats futurs et la rentabilité que peuvent en attendre les partenaires qui ont décidé d'investir financièrement dans ce projet.

Afin de contribuer à la réussite du projet qu'il décrit, le business plan possède certaines qualités tant sur le fond que sur la forme, mais il repose également sur des informations très précises.

La collecte d'informations pertinentes constitue un préalable indispensable à l'élaboration du business plan.

Cette collecte est parfois rendue difficile par le fait que plus l'entreprise est importante et plus la quantité d'informations nécessaires devient considérable. Pour faire face à cette difficulté, des méthodes systématiques ont permis la mise en place du système d'information marketing (SIM), très utile dans le cadre de la conception du business plan.

La mise en œuvre du système d'information passe par différentes étapes (d'après Hermel et Scholasch, 1996) :

- La définition des besoins d'informations ;

- Le recueil des informations ;
- La diffusion des informations.

Le marketing stratégique apporte toute l'analyse des marchés de l'entreprise et une grande analyse et surveillance de ses produits. C'est par ce biais qu'il concourt au dispositif de veille stratégique. Il est un capteur et un auteur puissant de la veille produit – marché et de son adéquation.

Le point commun entre le marketing et la veille stratégique est fondamentalement leur volonté commune d'anticiper les changements du marché et de l'environnement. Ces deux concepts permettent normalement à l'entreprise d'améliorer sa visibilité sur le couple produit/marché, ainsi que de faciliter son adaptation aux évolutions de l'environnement. Nous constatons aussi que ces deux concepts peuvent se caractériser dans l'organisation par des services propres (bien que beaucoup moins répandus pour la veille stratégique), comme le service marketing ou la cellule de veille où plusieurs personnes passent la totalité de leur temps au service du marketing ou de la veille.

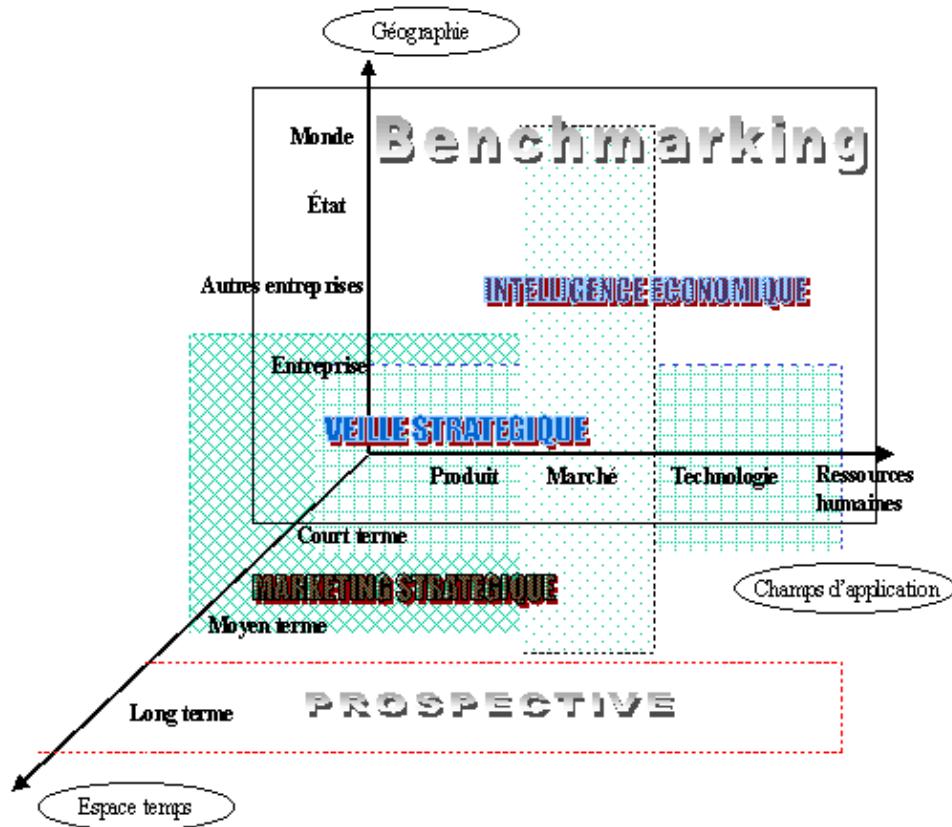
Le champ d'application figure parmi les différences entre la veille et le marketing. En effet, le marketing s'intéresse uniquement au couple produit/marché dans son ensemble, alors que la veille s'intéresse à la totalité des "sujets" de l'entreprise que ce soit, comme nous l'avons déjà évoqué, les produits et les marchés, mais aussi les ressources humaines et les technologies. D'autres différences existent comme notamment l'élaboration d'une stratégie de développement par le marketing stratégique. Le marketing étudie et conduit une réflexion, il propose des solutions et élabore des plans d'actions stratégiques. La veille n'effectue que le travail en amont, c'est-à-dire qu'elle exerce une vigilance : elle capte, trie, sélectionne, valide le degré de pertinence et diffuse l'information stratégique aux acteurs-clés. Elle alerte ou informe et ses actions peuvent conduire à l'élaboration de stratégies ou de plans d'actions, mais cette dernière étape n'est pas de son ressort.

Nous conclurons notre chapitre par la figure n° 15 qui positionne les concepts que nous venons d'évoquer sur trois axes :

1. Celui du temps : ce concept se situe-t-il plutôt dans un espace temps court (1 an), moyen (3 ans) ou long terme (5 ans et plus) ? Dans notre cas, la prospective construisant des scénarios sur des horizons à 10, 20 ans, voire plus, elle ne se situe que dans le long terme, contrairement à la veille qui capte les informations, qui nous le souhaitons, seront effectivement utiles à moyen et long termes, mais le travail propre de captage et de diffusion de la veille est un travail permanent donc dans le court terme.
2. Celui de la géographie. Le concept s'attache-t-il à la géographie de l'entreprise dans laquelle il est impliqué ? Va-t-il s'intéresser à d'autres entreprises ? Peut-il s'appliquer à un état ? Ses applications peuvent elles être mondiales ? Si nous reprenons le cas de la prospective, son application peut être de niveau mondial au travers des sujets tels que la démographie ou la pollution. L'intelligence économique ne peut s'appliquer au monde car la notion de concurrence ne peut s'appliquer à une organisation mondiale, par contre elle est au service des états et des entreprises. Le benchmarking quant à lui recherche des solutions intra et interentreprises.
3. Celui du domaine d'application. Quels sont les sujets de son champ d'application ? Le marketing comme son nom l'indique s'intéresse au marché et à la place du produit sur le marché. Quant à la veille stratégique, elle est concernée par les marchés, les produits, les technologies et les ressources humaines.

En voici la représentation graphique :

Figure n° 15 : Le positionnement des différents concepts



Après ce positionnement, nous allons réfléchir sur le réseau d'influence de la veille stratégique et ses impacts possibles. Ainsi, nous nous interrogerons sur l'aspect stratégique de la veille et nous rechercherons de manière théorique son influence et les impacts possibles sur l'entreprise afin de permettre à celle-ci de conduire des stratégies plus particulièrement proactives.

Chapitre 3. l'articulation entre veille, stratégie et proactivité

Au travers de ce chapitre, nous souhaitons nous intéresser de manière théorique aux liens entre veille, stratégie et proactivité. La veille stratégique, les stratégies proactives et la contribution de la veille stratégique aux stratégies proactives : nous avons relié ces trois concepts tout au long de notre recherche. Préalablement, nous avons défini la veille stratégique, ses sous-ensembles, ses périphériques... A ce stade, nous approfondissons l'apport de la veille à la stratégie. Outre la stratégie, la décision stratégique va retenir notre attention. En effet, l'accès à l'information stratégique offre aux décideurs les moyens de conduire des stratégies proactives. C'est pourquoi nous tentons d'identifier les facteurs de la proactivité et de constater en quoi ceux-ci peuvent puiser des ressources dans la veille stratégique. Nous observons de nouveau ces phénomènes, mais de manière plus opérationnelle au cours de la partie 2, ce qui nous permet de rechercher les clés de la dynamisation d'un processus de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives en univers industriel concurrentiel.

3.1. Articulation entre veille et stratégie

Au cours des derniers paragraphes, nous avons identifié des différences et des complémentarités entre des concepts proches. La stratégie est la partie des recherches en sciences de gestion qui nous concerne. Nous sommes donc soucieux, à ce stade de notre recherche, de l'approfondir tout en étudiant les liens qui peuvent exister entre veille et stratégie.

Il serait tentant de vouloir sans arrêt conjuguer veille stratégique et stratégie, mais nous pensons que la veille est un sous-ensemble : elle agit effectivement sur les mêmes données, mais le niveau et la philosophie diffèrent. Dans ce paragraphe, la stratégie retient tout particulièrement notre intérêt et notamment l'apport de la veille stratégique aux décisions stratégiques.

3.1.1. La stratégie : définition

D'après l'étude de la littérature, la stratégie est un ensemble de décisions, d'orientations, de choix, voire d'actions qui ont pour but d'atteindre des objectifs permettant d'assurer le succès de l'entreprise.

Des auteurs nous précisent que cet ensemble de décisions et d'actions est relatif aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (Orsoni, 1990).

Les définitions peuvent varier en fonction des pays et de leur culture. Ainsi au Japon, on considère l'élaboration d'une stratégie comme une affaire collective.

Notons que le concept de stratégie nous vient du vocabulaire militaire : par analogie entre l'entreprise en situation de concurrence et les champs de bataille où les généraux recherchaient un positionnement judicieux de leurs troupes.

D'après A.C. Martinet (1988), si la stratégie est "une règle pour prendre des décisions", alors elle nécessite la réunion de quatre éléments fondamentaux :

- le champ d'activité produit/marché ;
- le vecteur de croissance qui indique "les directions" dans lesquelles la firme se propose d'agir à l'intérieur d'une industrie et par-delà ses frontières ;
- l'avantage compétitif sur lequel la firme cherche à asseoir sa position ;
- la synergie qui mesure l'aptitude de l'entreprise à s'engager dans une manœuvre stratégique.

3.1.2. Réflexion stratégique

La réflexion stratégique est souvent réservée aux dirigeants, trop semble-t-il pour certains auteurs. Elle devrait émerger à des moments cruciaux du changement, être concrète et simple, concilier adaptation et planification pour être plus proche de l'action (Calori et Atamer, 1993).

"L'analyse est trop souvent l'affaire des consultants, des planificateurs et autres experts. La stratégie de l'entreprise doit être élaborée par les salariés eux-mêmes." (Thiévert et Bergadaa, 1990).

La veille est un outil collectif qui vise l'alimentation de la réflexion stratégique en informations pertinentes, première étape de la décision stratégique. L'implication des acteurs est importante pour assurer la remontée des informations et réflexions pertinentes issues du terrain. La stratégie reste tout de même fondamentalement l'affaire de la Direction dans son élaboration finale et dans sa réflexion à 3 ou 5 ans. Toutefois, il n'en demeure pas moins que son élaboration est le fruit d'un travail collectif des différents niveaux de l'entreprise. C'est à ce moment que la veille stratégique devient un véritable outil offensif, et ce grâce à la participation de tous ses acteurs.

La réflexion stratégique débouche sur une formulation stratégique qui passe souvent par des matrices d'analyse stratégique comme le BCG, AD Little, McKinsey... que nous approfondirons plus en avant au cours de la partie 2.

Pour Yves Enregle (1997), formuler la stratégie d'une entreprise consiste à répondre à trois questions : Que pouvons nous faire ? Que voulons nous faire ? Qu'allons nous faire ?

La première question caractérise l'apport de la veille à la réflexion stratégique. En effet, il s'agit de la phase d'analyse de l'environnement qui permet de repérer les menaces et les opportunités. C'est un élément fort de la construction de la stratégie.

3.1.3. La décision stratégique

Au sein de la politique d'entreprise, la partie décision est souvent la moins visible. Elle est pourtant la principale dynamique, puisqu'à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques.

Kotler et Dubois (1990) définissent la décision stratégique comme *un processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre*. La décision est donc différente du choix qui est le résultat substantiel de ce processus. On peut toujours repérer ses produits, ses marchés, ses avantages concurrentiels et sa structure organisationnelle. Les changements apportés à cette stratégie entre un instant t et un instant t+1 sont les conséquences de choix stratégiques produits par des processus appelés " décisions ". Ce processus est difficilement réversible, il est à fort enjeu et à effet système, d'où un stress grandissant des décideurs qui ne font plus uniquement confiance à leur instinct, mais cherchent à s'entourer d'outils fiables.

La décision est l'acte volontaire par lequel, après examen de questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti (Orsoni, 1990). Les types de décisions varient en fonction de l'incertitude, de l'objet sur lequel porte la décision et de l'importance du problème traité ; d'autres auteurs ont présenté d'autres classements, on connaît par exemple la distinction de H. Simon entre décisions non programmées et décisions programmées, les décisions individuelles et collectives, les décisions selon le contexte temporel, les décisions stratégiques (A.C. Martinet) et tactiques.

Le système de prise de décisions est formé par l'ensemble des programmes de prises de décisions des membres de l'entreprise et par les liens qui unissent les décideurs entre eux et avec leur environnement. Son efficacité est appréciée ex post sur la base d'une comparaison entre les résultats et les objectifs de l'organisation (G. Koenig, 1993).

Les objectifs de l'entreprise sont formés par un ensemble de contraintes plus ou moins indépendantes, imposées à l'organisation à travers un processus de négociations entre les membres de l'entreprise.

Au sommet de la hiérarchie les dirigeants prennent leurs décisions sur la base du principe de satisfaction : ils adoptent le choix financièrement réalisable qui correspond aux exigences définies par leur niveau d'aspiration. Deux catégories de décisions peuvent être prises : la répartition des ressources entre les départements, et les **décisions en vue de réduire les incertitudes**. Pour les behavioristes, l'incertitude liée aux prévisions à long terme est trop importante pour permettre des décisions stratégiques.

Les décisions prises aux niveaux intermédiaires et inférieurs bénéficient d'un degré de liberté plus faible : elles se placent dans le cadre des budgets accordés aux différents départements et des objectifs généraux fixés par la Direction Générale.

Les situations de décision

On appelle " situation de décision " un ensemble de conditions concrètes d'espace, de temps et de perception dans lesquelles un ou plusieurs acteurs sont amenés à produire des changements stratégiques. Pour simplifier, les situations de décision peuvent être ramenées à trois situations types :

- La situation de décision émergente,
- La situation de décision anticipée,
- La situation de décision occurrente.

3.1.4. La veille un outil d'aide à la décision ?

Le veilleur doit être capable de faciliter le travail des décideurs, qui disposent de peu de temps pour scruter l'environnement global. Ils doivent en conséquence canaliser et diriger l'information pour permettre aux responsables opérationnels de disposer d'un certain nombre d'éléments susceptibles d'enrichir leurs décisions stratégiques.

La veille est un outil, et ses résultats ont pour objectifs d'aboutir à des actions, des décisions quant au devenir de l'entreprise à court et moyen termes, pour "alerter à temps", "saisir les opportunités", "ne pas se laisser surprendre"...

François Jakobiak (1988) explique que la veille est "indispensable pour agir et pour décider". La veille apparaît alors comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voire un facteur-clé de succès pour les entreprises.

La veille stratégique peut aussi être considérée comme un des éléments qui composent la formulation de la stratégie de l'entreprise. Nous la retrouvons parmi les trois éléments fondamentaux qui définissent la formulation stratégique :

1. Une image approximative de l'entreprise dans le futur est définie, expression de son identité, de sa stratégie d'ensemble et de ses stratégies par activité.
2. Un certain nombre de plans d'actions prioritaires sont élaborés avec la participation de plusieurs niveaux opérationnels dans la hiérarchie, sur des mouvements majeurs dans certaines activités, et sur la résolution de problèmes majeurs de ressources ou de mise en œuvre de ressources.
3. Un système de veille stratégique complète le dispositif. Il porte sur certains points sensibles du projet de l'entreprise et surtout sur les signaux pouvant annoncer certains événements potentiels à fort impact sur l'environnement, afin de saisir les opportunités et de riposter aux menaces le plus rapidement possible.

Si nous nous référons à Kotler et Dubois (1990), **la veille stratégique est un élément crucial de la décision stratégique**. C'est la base de la reconnaissance des problèmes stratégiques. La décision stratégique ne consiste pas, comme la décision opérationnelle, à résoudre un problème clairement identifié, elle inclut la reconnaissance du problème lui-même.

L'analyse de ces processus dans l'entreprise montre que les modalités de reconnaissance des problèmes correspondent aux pratiques décisionnelles : plus le problème se présente au départ comme confus et mal défini, plus le processus de formulation de la solution est de nature politique, car il y a débat sur l'existence et la nature du problème avant toute recherche de solution.

Dans son intégration de la notion de vigilance dans la théorie économique de la firme, J.M. Oury (1983) propose une distinction imagée entre les différentes formes de vigilance qui peuvent être reliées à des situations de décision :

- La **vigilance du guetteur** est statique mais non passive. La sentinelle qui surveille activement une zone d'environnement a un point de vue fixe : son attention comme son imagination sont mobilisées dans le but de repérer l'ennemi afin de donner l'alerte. La veille technologique relève de ce type de vigilance.

- La **vigilance du chasseur** n'est pas orientée uniquement vers la survie mais vers la capture d'une proie. Il ne surveille pas ce qui arrive vers lui, mais scrute un environnement toujours nouveau dans lequel il se déplace.
- La **vigilance du marin** combine certaines caractéristiques du guetteur et du chasseur. Comme le guetteur, le marin surveille l'environnement général et cherche à prévoir les tempêtes, mais comme le chasseur, il doit observer les mouvements de la mer et adapter les siens instantanément, vague après vague. Ces types de vigilance correspondent à des combinaisons spécifiques d'environnement et de style d'action.

Les différences dans la nature des changements environnementaux, le temps disponible, l'attitude vis-à-vis du futur et le type de vigilance exercé expriment l'hétérogénéité des conditions des environnements perçus qui influencent des pratiques décisionnelles. Nous appelons des **situations de décision** ces conditions qui expriment l'enchaînement (environnement réel environnement perçu pratiques décisionnelles).

Après avoir expliqué en quoi la veille stratégique pouvait être utile pour la décision stratégique, nous allons aborder l'articulation entre la veille et la stratégie.

Les niveaux d'impacts de la veille stratégique sur la décision stratégique dans l'entreprise

La veille stratégique nécessite une identification des structures de décision. Elle les étudie donc en profondeur afin de bien les cerner pour utiliser ses canaux de manière efficace. L'intérêt de cette présentation est de situer à quel niveau la veille, au moment de la mise en place de son dispositif, va toucher aux rouages de prise de décisions.

Notons qu'au sein du guide d'entretien **Note43**, que nous avons construit et qui nous a accompagné au cours de nos recherches, nous avions intégré les rouages de prise de décisions dans l'entreprise.

Si le système de décision de l'entreprise est quasiment inexistant, aucun processus de veille stratégique efficace ne devrait pouvoir être mis en place. La veille est dépendante du système de décision. Dans le cas inverse d'un système fonctionnant bien, le dispositif de veille stratégique s'adapte alors aux exigences et aux structures internes de l'entreprise.

Dès les premières réflexions sur la veille stratégique, la décision est présente, sous la forme d'une identification des structures formelles, mais aussi informelles.

A ce stade, la veille peut permettre d'identifier des faiblesses et d'envisager des préconisations. Mais ce n'est qu'une fois le dispositif réellement implanté que la veille stratégique peut devenir utile.

Une fois le dispositif de veille stratégique implanté

A ce stade, la veille stratégique devient un outil intéressant pour la prise de décision. Comme nous l'avons déjà expliqué, notre approche de la veille stratégique est globale.

En effet, celle-ci concerne les produits, les marchés, les technologies, les ressources humaines ainsi qu'une déclinaison de ces grandes catégories.

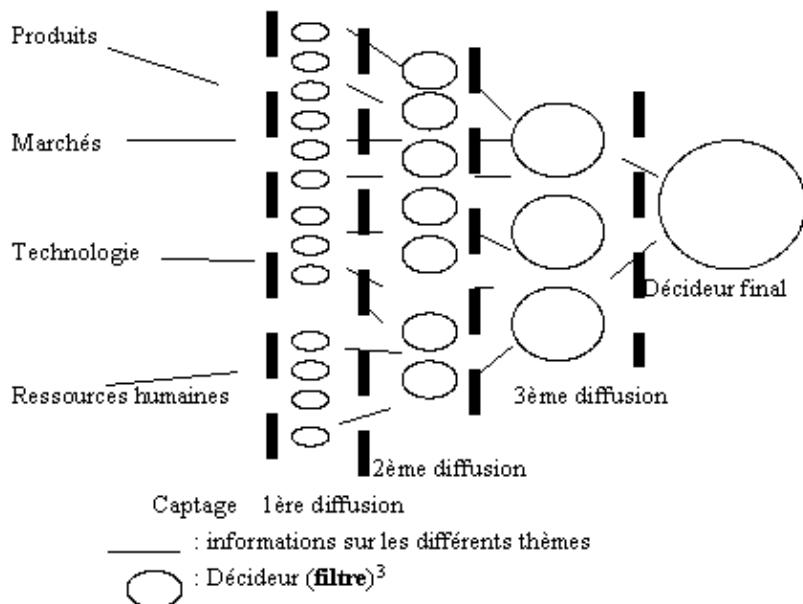
En tous points, elle va capter, traiter et surtout offrir une information pertinente au décideur.

Elle met en place, outre une structure de captage, des filtres à tous les niveaux de l'organisation.

Les informations captées vont ainsi passer à travers différents filtres. Le décideur ne sera pas confronté à une masse d'informations trop importante, mais à des informations triées, validées, qualitatives et décodées. Il

pourra alors faire son travail de décision sans passer son temps à défricher des masses d'informations non pertinentes.

Figure 16 : Les filtres de décision des informations captées par le dispositif de veille stratégique [Note44](#).



A travers ce schéma, nous avons souhaité représenter les différentes étapes de la progression de l'information stratégique. L'information est d'abord captée et transmise à un premier niveau de décision. Différentes actions seront alors possibles :

1. Sélection des informations (validation ou invalidation des informations captées) ;
2. Traiter l'information et lancer une action. Cette information concerne directement les acteurs décisionnaires du segment dans leur métier, ils peuvent agir sans en informer leur hiérarchie.
3. Les acteurs valident une information pertinente qui doit être transmise au niveau de décision supérieur.

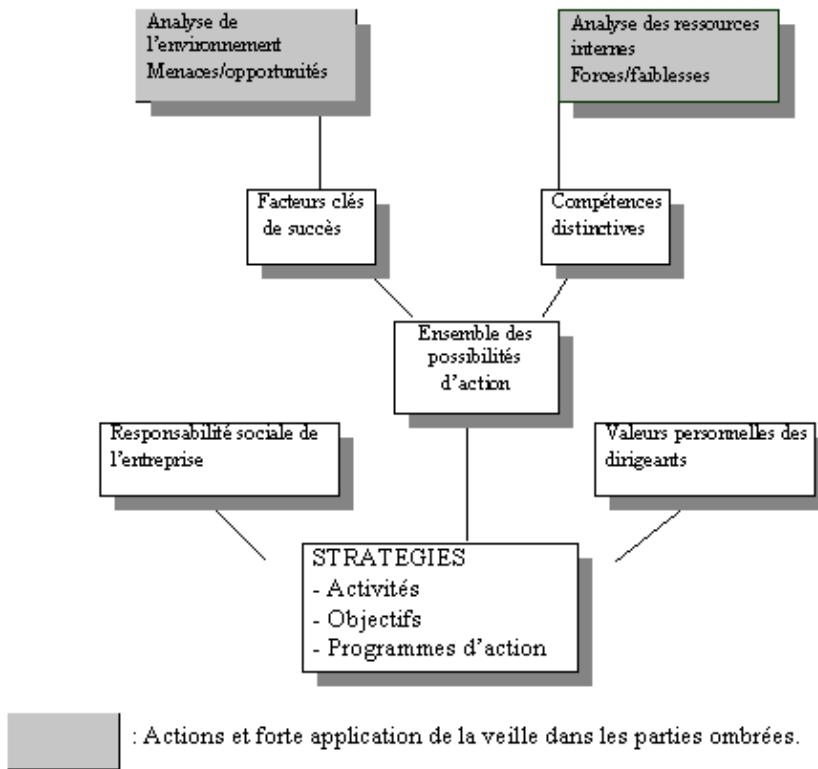
Des décisions sont prises à chacun des stades du schéma. C'est cet ensemble de micro-décisions qui porte les grandes décisions stratégiques prises au plus haut niveau et qui ont des répercussions sur l'organisation.

Ainsi, au fur et à mesure de la progression de l'information dans les niveaux hiérarchiques, il y a de moins en moins d'informations en volume, mais leur qualité augmente pour aider la Direction Générale dans son système de prise de décisions. Seules quelques informations très stratégiques et structurées par les niveaux inférieurs arrivent au décideur final.

Par contre, chaque niveau de décision capte des informations issues de l'environnement et autres que celles transmises par ses n-1. Elles s'intègrent dans le dispositif à leur niveau de captage afin de suivre le processus normal.

Pour synthétiser le degré d'implication de la veille stratégique dans le processus de prise de décision, nous reprendrons et enrichirons par rapport à notre problématique, le modèle de l'école d'Harvard.

Figure 17 : Modèle stratégique monorationnel : le modèle de Harvard



: Actions et forte application de la veille dans les parties ombrées.

Si nous nous basons sur le schéma de Harvard, les éléments de veille stratégique se trouvent en amont du processus de prise de décision, au travers de la double facette qui la caractérise : l'analyse interne et l'analyse externe. Cette analyse permet alors de définir les facteurs clés de succès et les compétences qui les accompagnent. Tout ceci offre un ensemble de possibilités d'actions.

L'intérêt d'implanter un dispositif de veille stratégique est l'aide à la décision que celui-ci peut apporter. Un outil comme la veille devrait permettre, dans le contexte actuel, d'optimiser les chances de réussite. Les enjeux sont forts, les délais raccourcis de beaucoup et les chances laissées à l'erreur moindres. C'est un moyen d'être correctement informé dans les délais pour décider.

Si de nombreux constats nous permettent de considérer la veille comme un outil efficace, elle n'en reste pas moins un **outil dont on ne se sert que si l'on en a besoin et envie**.

Il n'y a pas que des paramètres objectifs et formalisés dans la prise de décision. **Le décideur suit aussi son instinct et les conseils de son entourage. La veille et ses informations ne seront qu'un paramètre. Certains dirigeants en abuseront, d'autres le délaisseront.**

Aujourd'hui, nous entendons beaucoup parler de **veille ainsi que d'intelligence économique : deux concepts différents qui pourtant, tendent à se rapprocher, voire à se fondre** avec l'évolution et les nouvelles contraintes environnementales. La veille et l'intelligence économique ne sont-elles que des **modes** ? Nous le saurons d'ici quelques années car encore peu d'entreprises conduisent une véritable **veille globale**.

Aujourd'hui, si les entreprises s'intéressent à la veille et à ses périphériques, c'est aussi que les modèles d'organisation ont montré leurs limites **dans le contexte actuel. Les entreprises ont un besoin fort d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décisions afin de mieux maîtriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources.**

La veille stratégique et le management stratégique

Nous abordons ici de manière succincte le management stratégique, car c'est au travers de son organisation que vont pouvoir s'effectuer les choix stratégiques des acteurs de l'entreprise.

Nous définirons le management stratégique comme l'**art d'employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu'ils effectuent des choix dans le cadre de leur politique générale** (Orsoni, 1990).

Champs du management stratégique

Nous recensons deux champs : d'une part, l'aménagement et l'organisation de l'entreprise en tant que communauté sociale constituent la première dimension du management stratégique ; d'autre part, **ne pas subir les événements et vouloir dominer l'avenir autant qu'il est possible, constitue l'autre volet essentiel du management stratégique.**

D'après Yves Enregle, le management est une courroie de transmission qui fait le lien entre le positionnement de l'entreprise face à son environnement – sa stratégie – et la tâche quotidienne ponctuelle qui en résultera pour chacun de ses membres.

Le processus de management peut être représenté comme suit (Enregle, 1997)

Stratégie PlanificationOrganisationDirectionContrôle

3.2. Veille et stratégie proactive

Nous ne négligeons pas l'importance de la conduite de stratégies autres que proactives. Toutefois, ce thème a été développé maintes et maintes fois et nous avons préféré axer nos recherches sur les stratégies proactives, car la veille stratégique dans le contexte actuel nous semble intéressante quant à sa valeur contributive à ce type de stratégie. Cette dernière, nous semble-t-il, peut profiter pleinement de la veille. A travers ce paragraphe, nous allons chercher à analyser les éléments qui caractérisent la conduite de stratégies proactives. Quels sont les paramètres qui entrent en jeu pour qu'une entreprise crée le changement sur les marchés qui l'intéressent ? Pour qu'elle augmente sa vitesse, sa pertinence et la "régularité" de ses innovations ? Cette identification réalisée, nous terminerons par la recherche des apports de la veille sur ces différents paramètres.

3.2.1. Le concept de proactivité

Passivité, réactivité, préactivité, proactivité

Comme nous l'avons vu au cours de l'introduction, face à l'incertitude et aux potentialités de l'avenir, trois attitudes sont possibles (Michel Godet, 1991) : la **passivité**, c'est-à-dire subir le changement, la **réactivité** : attendre le changement pour réagir, et la **proactivité** : agir pour provoquer le changement souhaité ; nous pouvons aussi remarquer une attitude intermédiaire qui est la **préactivité**, se préparer à un changement anticipé.

Face à l'avenir, les hommes ont le choix entre quatre attitudes : l'autruche passive qui subit le changement, le pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre, l'assureur préactif qui se prépare aux changements prévisibles et enfin, le conspirateur proactif qui agit pour provoquer les changements souhaités. C'est de manière naturelle que dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte souvent sur le reste car l'entreprise est confrontée à l'urgence. L'innovation peut être un des axes de réussite pour retrouver la croissance, anticiper les changements et les provoquer, mais cela nécessite souvent du temps, de l'argent et du

recul, ce qui n'est pas toujours compatible avec l'urgence.

L'école du choix stratégique voit dans le rôle pro-actif du manager les fondements d'une manipulation de l'environnement, soutenue par des hommes socialement attachés à servir la vision du management (Harbulot et Baumard, 1996).

Les manœuvres compétitives des entreprises relèvent souvent du processus de prise de décision. Ce processus est étroitement lié à l'environnement externe et à l'interne de l'entreprise. Dans cet esprit, Dixit (1988) définit le comportement compétitif comme un problème de prise de décision dans lequel l'entreprise choisit l'agressivité ou la passivité. Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que les entreprises que nous pouvons appeler proactives sont des organisations qui conduisent des stratégies de type offensif, voire agressif.

3.2.2. Les paramètres de la conduite de stratégies proactives

3.2.2.1. Une allocation judicieuse des ressources

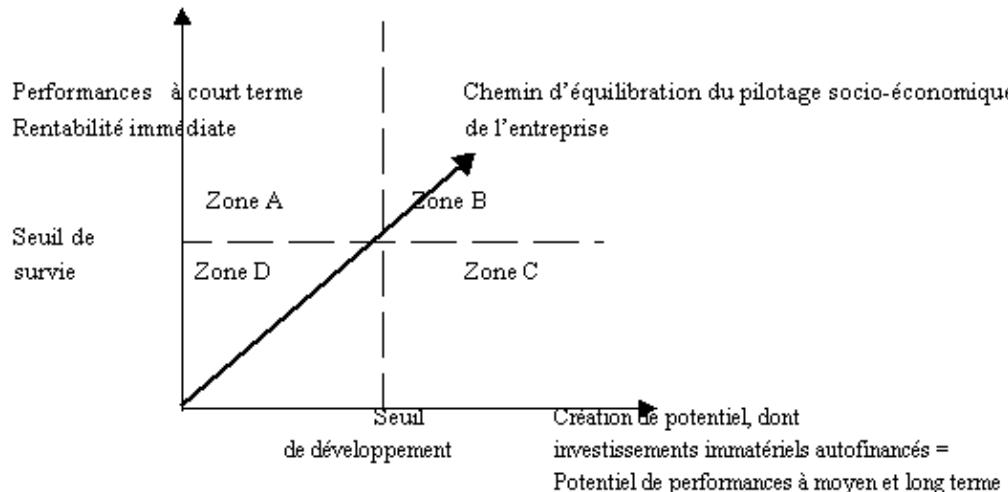
Les travaux conduits par Henri Savall et Véronique Zardet vont nous servir d'appui pour développer ce paragraphe.

L'entreprise a des intentions stratégiques... des ambitions stratégiques. Les auteurs constatent que bien souvent, il existe un écart parfois important entre les intentions stratégiques de l'entreprise et ses réalisations. Plusieurs critères tendent à expliquer cela.

Développer l'ambition stratégique signifie éviter les stratégies apathiques, paresseuses et suivistes. Ainsi posent-ils la question de savoir combien il y a de véritables stratégies innovantes sur un marché et face à combien de suivistes **Note45.** Cela porte à nous interroger sur le lien qui pourrait éventuellement exister entre une ambition stratégique forte et la conduite de stratégies proactives.

Une allocation judicieuse des ressources devrait permettre selon les auteurs d'éviter des stratégies timorées ou au contraire trop ambitieuses. En effet, soit les ressources de l'entreprise sont inférieures aux besoins pour réaliser l'action stratégique (la stratégie est en ce cas trop ambitieuse), soit ces ressources sont supérieures et l'entreprise a alors une stratégie timorée qui lui fait perdre des opportunités de survie-développement. Les auteurs définissent quatre zones stratégiques représentées par le schéma ci-dessous.

Figure 18 : Le pilotage stratégique socio-économique de l'entreprise – Henri SAVALL et Véronique ZARDET (1995)



Zone A : Stratégie insidieusement dangereuse à court et moyen termes car l'entreprise accumule des retards de création de potentiel et ne prépare pas ses résultats futurs en investissant (création de potentiel matériel et immatériel).

Zone B : Zone de survie-développement. Stratégie équilibrante à court et moyen termes, à la condition que le degré d'ambition stratégique de l'entreprise soit suffisant.

Zone C : Stratégie dangereuse dans la mesure où l'entreprise accumule momentanément de la création de potentiel sans performances immédiates et aura donc des problèmes de financement à court et moyen termes de son développement de potentiel. L'entreprise produit trop à moyen et long termes et pas assez à court terme pour la performance immédiate.

Zone D : Zone visiblement très dangereuse.

L'entreprise est en dessous de son seuil de survie (résultats immédiats et capacité d'autofinancement insuffisants) et en dessous de son seuil incompressible de renouvellement de son potentiel d'innovation.

La survie ne s'oppose donc pas au développement, cette association est proposée par les auteurs pour insister sur l'extrême interdépendance entre ces deux termes. Seule la survie autorise des actions visant le développement, et seul le développement permet de préparer la survie des périodes futures. Les auteurs proposent entre autres de renforcer l'activité de recherche et de développement ; chaque unité de l'entreprise, pour rester compétitive, doit consacrer un peu de temps tout au long de l'année à des actions de réflexion, d'information, de formation, d'études d'amélioration et bien sûr de vigilance technologique et stratégique décentralisée et synchronisée.

3.2.2.2. Augmenter la vitesse de l'entreprise

La vitesse en tant que stratégie

Comme le soulignent George Stalk Jr. et Thomas Hout dans *Competing Against Time*, la vitesse est un formidable atout concurrentiel :

“En règle générale, si une entreprise est capable de répondre à une demande trois ou quatre fois plus vite que ses concurrents, elle croîtra au moins trois fois plus rapidement que le marché et sera au minimum deux fois plus rentable que la moyenne de son industrie.”

Les entreprises qui n'accéléreront pas sensiblement leurs cycles de production se cantonneront dans la vente, la distribution et la commercialisation, la création de produits se faisant ailleurs. C'est le sort qui attend de nombreux fabricants, affirment Stalk et Hout,

“ ...s'ils ne ramènent pas la durée des cycles de développement et d'introduction de nouveaux produits de 36-48 mois à 12-18 mois, voire moins. C'est la condition sine qua non de la compétitivité dans le monde actuel. ”

La vitesse est une arme concurrentielle à plusieurs facettes. On peut la situer dans trois perspectives : celle de la satisfaction du client, celle des aspects opérationnels et économiques pour le fournisseur et sous l'angle stratégique.

- La vitesse pour rentabiliser une fenêtre d'opportunité ;
- La vitesse pour rentabiliser l'innovation ;
- La vitesse pour accrocher le client ;
- La vitesse pour améliorer les marges ;
- La vitesse pour réduire les coûts ;
- La vitesse pour réduire les risques.

3.2.2.3. L'apprentissage permanent

Nous retiendrons ici l'idée de l'entreprise apprenante. La polyvalence est insuffisante pour concevoir la flexibilité car elle ne s'inscrit que dans le prévisible alors que la flexibilité s'inscrit dans la capacité de réaction à l'imprévu (Bucki et Pesqueux, 1992). En cas d'imprévu, les connaissances acquises sont suffisantes pour pouvoir définir un comportement. La flexibilité est considérée comme la faculté d'apprentissage.

Le but de l'apprentissage est d'enrichir les connaissances existantes et de substituer à des connaissances périmées des connaissances plus pertinentes.

Les caractéristiques prédominantes d'un système flexible sont la mémoire non volatile de son expérience et la faculté d'apprentissage. La seule possibilité de réagir aux imprévus est d'acquérir des connaissances et de les rendre opérationnelles en les transférant aux activités.

L'apprentissage permanent devrait permettre d'améliorer les facultés d'adaptation de l'entreprise. Cette capacité apporte des moyens d'actions face aux sollicitations extérieures et aux demandes internes.

Face à l'environnement externe, il existe plusieurs types d'adaptation :

- **L'adaptation stratégique** : importante dans un contexte turbulent, elle nécessite une vision permanente et fouillée des possibilités économiques, un potentiel technologique important et souple et une aptitude aux changements d'organisation et de structure.
- **L'adaptation au marché** : intéressante dans un univers concurrentiel, elle demande une connaissance approfondie des produits, du comportement de la clientèle, de la demande, ainsi qu'un sens développé des possibilités d'actions profitables ou rentables.
- **L'adaptation aux réglementations** et aux lois (par exemple aujourd'hui les 35 heures), c'est-à-dire tous les facteurs politico-économiques.
- **L'adaptation socio-politique**, qui met en jeu les pressions de l'environnement et des contre-pouvoirs extérieurs, avec qui l'entreprise va chercher à établir des contacts équilibrés et satisfaisants.

Mais cette adaptation doit aussi être pertinente face aux demandes internes :

- **L'adaptation organisationnelle** : une aptitude à entretenir des systèmes de production, de gestion, d'information et de régulation.
- **L'adaptation sociologique** : prise en compte d'un certain nombre d'objectifs non économiques et vigilance sur les aspirations, besoins et valeurs des individus.
- **L'adaptation socio-politique** : modalités d'adaptation et de partage du pouvoir et ainsi des décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

L'adaptation structurelle permanente consiste à placer des décideurs dans des systèmes de façon à ce qu'ils puissent naturellement prendre des décisions stratégiques (E. Harle, 1988). D'après l'auteur, plus l'entreprise est grande, plus il faut créer ces systèmes, car l'expérience a prouvé que malgré leurs défaillances, ils sont les seuls possibles. S'adapter, c'est multiplier intelligemment ces structures, c'est organiser la flexibilité organisationnelle.

3.2.2.4. L'innovation facteur de proactivité ?

Il semblerait que l'on ne puisse innover sans s'inscrire dans une perspective de changement. Nous trouvons là les deux notions de **changement et d'innovation**, ce qui nous amène à penser qu'effectivement l'innovation pourrait bien être un des paramètres de la conduite de stratégies proactives.

La maîtrise du changement passe souvent par une anticipation correcte (ni trop tôt, ni trop tard) par les virages techniques, concurrentiels, réglementaires, par une excellence dans leurs activités et enfin par l'innovation.

Ainsi les **entreprises gagnantes** seraient, d'après de nombreux auteurs, celles qui savent simultanément **assurer les bases de l'existant et reconstruire sans cesse leur avenir par une remise en cause permanente et une vigilance majeure sans faille**.

Nous devons à Joseph Schumpeter des recherches significatives sur la **dynamique de l'innovation**. D'une part, il met en évidence trois phases : l'**invention** qui constitue l'acte de création, de découverte, l'**innovation** qui permet de faire passer l'invention au stade commercial, et l'**imitation** qui concerne la diffusion de l'innovation. D'autre part, il définit les " combinaisons nouvelles des facteurs de production que développe l'entrepreneur, et qui stimulent la croissance " dans " La théorie de l'évolution économique ". Il présente l'innovation comme

"un changement historique et irréversible dans la manière de faire les choses".

Il nous présente cinq types principaux de combinaisons :

1. La fabrication d'un bien nouveau pour le cercle de clientèle auquel l'entrepreneur s'adresse ;
2. L'introduction d'une méthode de production nouvelle dans l'industrie ou le commerce ;
3. La conquête d'un nouveau débouché économique ;
4. La conquête d'une nouvelle source de matière première ;
5. La réalisation d'une nouvelle source d'organisation.

Selon Schumpeter, la croissance économique se serait réalisée par l'apparition successive de grappes d'innovations majeures, celles de la révolution industrielle, les innovations des années 1840 et celles des années 1900. Ces innovations engendrent la mise en place de nouvelles fonctions de production et la répercussion de leurs effets sur d'assez longues périodes, ce qui entraîne des transformations radicales de la vie économique et du milieu social. Il constate aussi que ces innovations majeures sont la source d'une multitude d'innovations mineures qui, à leur tour, transforment plus ou moins l'environnement économique et social.

Les composants de l'innovation

D'après Alain Bloch (1996), deux composantes essentielles à une innovation peuvent être identifiées : son contenu technologique d'une part et son caractère innovant à proprement parler. Cette distinction, complétée par la prise en compte des deux axes de perception consommateur et producteur, a permis l'élaboration d'une représentation désormais largement admise, celle de O. Badot et de B. Cova que nous retrouvons sous ce tableau adapté par Alain Bloch :

Figure n° 19 : Typologie traditionnelle de l'innovation – Alain BLOCH (1996)

		Perception du producteur (évolution technologique)	
		FAIBLE	FORTE
Perception du consommateur (évolution conceptuelle)	FAIBLE	INNOVATION INCREMENTALE (Evolution)	INNOVATION TECHNIQUE (Modification de la structure interne)
	FORTE	INNOVATION SOCIALE (Modification de l'application)	INNOVATION RADICALE (Révolution)

Rappelons brièvement ce que recouvrent les différents types d'innovation proposés dans ce schéma :

- **Innovation incrémentale** : ce type d'innovation renvoie en fait à une étape supplémentaire dans le développement d'un produit, générant une amélioration pour l'utilisateur.
- **Innovation technique** : elle ne transparaît pas directement dans le produit lui-même (perception du consommateur faible) mais constitue une avancée pour le producteur (gains de temps, économie...).
- **Innovation sociale** : elle se caractérise à la fois par son faible contenu technologique et par la transformation des habitudes de consommation qu'elle engendre.
- **Innovation radicale** : innovation à fort contenu technologique : elle génère en outre une transformation radicale des habitudes de consommation ou d'utilisation.

L'innovation dans l'entreprise

Richard Foster a constaté au cours de ses expériences que les entreprises qui innovaient, avaient un avantage : ce fameux avantage de l'attaquant. L'innovation demeure encore un événement exceptionnel de la vie de l'entreprise. Elle reste souvent l'affaire des techniciens ou celle du bureau d'études, un problème d'intendance ou un mal nécessaire, en définitive une activité périphérique que l'on ne sait pas bien gérer. Fort heureusement, on trouve aussi des entreprises qui ont réalisé l'importance stratégique que revêt l'innovation. C'est ainsi que 3M affichait en 1993 comme un objectif majeur de l'entreprise de générer 30% de ses revenus avec des produits introduits sur le marché depuis moins de quatre ans. Ceci signifie corollairement que les concurrents de 3M doivent suivre le même rythme sous peine de se voir exclus du marché en moins de dix ans. De leur côté, les revues techniques et de management nous rappellent sans cesse le “ *rôle vital de l'innovation* ” et “ *l'inexorable accélération du progrès technique* ”.

L'innovation en tant que stratégie

Dans leurs discours, les patrons déclarent souvent que l'innovation est reine dans leur entreprise. Beaucoup ont effectivement introduit des innovations réussies à un moment ou un autre de leur parcours. Certaines

entreprises se sont même faites une réputation dans l'histoire des grandes percées industrielles. En effet, les entreprises soucieuses de survivre cherchent à adopter une politique de pointe en matière de recherche et de développement. Toutefois, cette attitude a un coût car souvent, plus l'innovation et la recherche disposent de moyens, plus les chances de victoire se multiplient (si elles sont utilisées de manière pertinente).

Pour de nombreux managers, aujourd'hui encore, l'innovation est synonyme de risques. Peu d'entre eux y voient une stratégie compétitive durable. Leur inquiétude est alimentée par la longue liste des innovateurs qui ont, en fin de compte, connu l'échec.

L'innovation est avant tout une opportunité et une arme : elle peut être décisive dans les mains d'un attaquant pour qui la stratégie est un système d'actions destiné à mobiliser l'intelligence et la créativité au service de la réussite économique et sociale de l'entreprise.

L'innovation un gage de compétitivité ?

Le concept d'innovation est au cœur de tous les débats actuels sur l'émergence d'entreprises nouvelles, plus aptes à répondre aux exigences du marché. C'est presque devenu un lieu commun que de présenter l'innovation comme un facteur stratégique de succès de l'entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou l'étendue de son marché (C. Carrier et D.J. Garand, 1996). D'innombrables travaux portant sur la croissance, le développement et la transformation nécessaires de l'entreprise traditionnelle, présentent essentiellement des arguments qui se rejoignent pour justifier l'importance de l'innovation.

Les entreprises qui entreprennent des actions, telles que l'introduction d'un nouveau produit (donc qui innovent sur leur marché), peuvent obtenir des avantages sur leurs rivales, ce qui entraîne " l'élimination de l'ancien " (Schumpeter, 1934).

Le dernier livre d'Arthur D. Little Inc (1997) exprime une conviction profonde :

seules survivront et se développeront les entreprises qui sauront créer, simultanément et de façon continue, une valeur exceptionnelle à leurs clients, leurs actionnaires et leurs employés. En d'autres termes, la vie de l'entreprise ne se réduit pas à l'amélioration de la productivité, à l'allègement des effectifs et à la restructuration des opérations. Les leaders seront les entreprises capables de défricher de nouveaux secteurs d'activité ou d'exploiter des marchés existants en y prenant une place prépondérante parce qu'elles auront toujours une longueur d'avance. Toutes auront la volonté d'exceller sur plusieurs fronts, en inventant de nouveaux modes de concurrences.

Ils les nomment les entreprises de hautes performances et pensent qu'elles seront les " championnes du produit " de demain.

Hier, les championnes du marché étaient les entreprises qui optimisaient leurs coûts de production, aujourd'hui, ce sont celles qui réussissent à innover. L'optimisation des coûts de production n'a pas pour autant perdu de l'intérêt, mais leur maîtrise semble s'être relativement généralisée et n'est plus un facteur de différenciation et donc de réussite sur le marché. Il faut aller plus loin.

“ La guerre industrielle est une guerre de la technologie et de l'innovation ”

(Gérard Simon Cohen, 1991). Les percées technologiques réussies procurent un avantage qui peut s'avérer décisif, et qui permettront peut-être de renverser l'ordre établi. L'avantage et la supériorité technologiques constituent un des facteurs premiers de la conquête et de la conservation des marchés. Les pays soucieux de leur industrie encouragent et aident la recherche et le développement.

L'innovation, nous expliquent depuis longtemps les économistes, est un des moteurs les plus puissants de l'économie de marché... Mot magique et quelque peu ésotérique, il y a encore une dizaine d'années, l'innovation est aujourd'hui une réalité, et il n'est plus besoin de raisonnements sophistiqués pour démontrer qu'elle est une des conditions de la compétitivité des entreprises et du dynamisme économique d'un pays. Les chefs d'entreprises sont conscients que la différence entre concurrents européens, américains ou japonais... se fera sur la capacité à maîtriser et animer le processus de l'innovation. Des études récentes attestent que le comportement d'innovation est payant : les entreprises innovantes sont plus exportatrices que la moyenne et leurs ventes à l'étranger ont progressé de 60% contre 20% pour les autres. L'innovation apparaît comme le meilleur garant du maintien de l'activité et de la pérennité des entreprises : le taux de survie (au bout d'une quinzaine d'années) des entreprises innovantes s'élève ainsi à 80%, contre 65% pour l'ensemble des entreprises industrielles. L'innovation semble être un gage de réussite, qu'il s'agisse de maintenir ses positions sur un marché en stagnation ou de passer à la vitesse supérieure pour conquérir des marchés nouveaux, de diversifier ses activités ou encore de changer de métier. Un processus d'innovation maîtrisé serait donc un facteur de croissance. Il est possible de qualifier d' " innovateur " un changement donné en observant les effets qu'il entraîne sur la performance même d'une organisation, et plus spécifiquement de définir l'innovation comme tout changement qui a pour effet d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché, ou de s'attaquer à de nouveaux marchés.

Le processus de l'innovation

Il est possible d'innover simplement, par le transfert de technologie, par l'amélioration du savoir-faire et des méthodes de production, par l'adaptation des produits et des procédés.

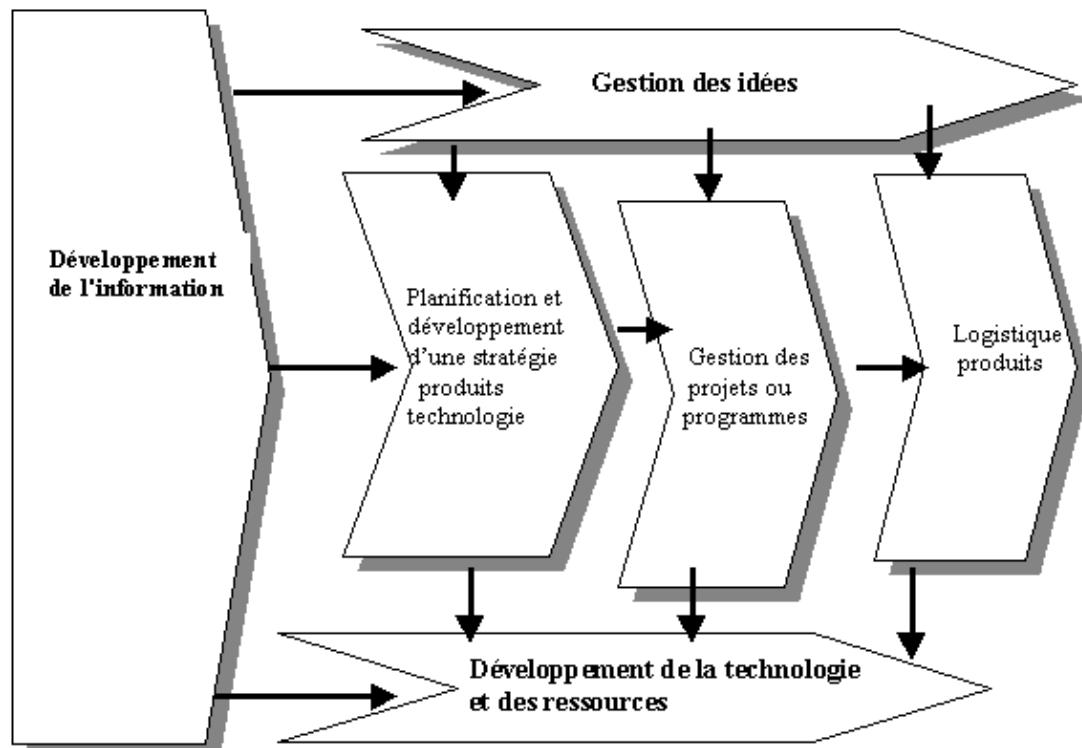
Les processus d'innovation ont besoin d'une bonne appréciation des marchés et d'une politique commerciale adaptée afin d'augmenter leur chance de réussite. La veille stratégique est dans ce cadre- là un outil d'information qui devrait permettre de limiter les erreurs et donc de favoriser les facteurs d'innovation.

Les six étapes caractéristiques du déroulement d'un programme d'innovation sont selon l'ANVAR :

- **La rencontre** : c'est le moment où l'idée initiale émerge, souvent du croisement de deux idées sans relation apparente entre elles. L'entreprise aura donc pour première tâche de susciter, de favoriser, de catalyser de telles circonstances fertiles.
- **La maturation** : il s'agit de passer de l'idée de départ, encore largement intuitive, à un projet finalisé, conforme à la stratégie de l'entreprise. Un temps plus ou moins long va être consacré à explorer différentes pistes, à faire évoluer l'idée et à la formaliser, avant d'aborder la mise au point d'un prototype.
- **La concrétisation** : une fois l'idée validée, il faut la matérialiser, lui donner une forme définitive et viable. C'est la phase de réalisation du prototype. C'est aussi le moment d'étudier précisément son marché et d'élaborer des prévisions portant sur les futures étapes du programme.
- **Le prélancement** : avant d'opérer en " grand ", il vaut mieux tester l'innovation auprès de certains clients. C'est le moyen de valider et d'améliorer le produit, et de préparer dans les meilleures conditions possibles son lancement industriel et commercial.
- **Le lancement** : enfin, le produit nouveau arrive sur son marché, lequel désormais, dicte sa loi. C'est à ce moment que l'entreprise peut changer d'orientation si nécessaire, en cas d'écart notable entre les résultats et les prévisions, puis s'attacher à insérer l'innovation dans la vie normale de l'entreprise.
- **La consolidation** : l'heure est venue de rentabiliser la situation acquise, afin de tirer le meilleur profit possible des efforts engagés. Pour maintenir son avance vis-à-vis de ses concurrents, l'entreprise cherche à transformer l'innovation en un processus permanent.

La création de produits conditionne la satisfaction du client et la croissance à long terme de l'entreprise. Focaliser l'entreprise sur la création de produits permet de concentrer l'imagination, l'énergie et le talent de tous les employés sur une tâche productive et gratifiante.

Figure n° 20 : Le processus de création de produit (A. D. Little, 1997)



La tentation de l'imitation

Pour conserver son avance, l'imitation est éminemment liée au maintien de l'avantage concurrentiel. En effet, d'après Patrick Joffre (1992),

“ le maintien de l'avantage concurrentiel produit par l'expérience accumulée suppose une vigilance permanente car les tactiques d'imitation des concurrents sont susceptibles d'éroder ou d'annuler l'atout concurrentiel de l'entreprise ”.

Les variables susceptibles d'influencer l'imitation d'une innovation à vocation commerciale sont :

- Le délai d'imitation ;
- L'intensité concurrentielle ;
- Les gains de l'innovateur ;
- L'importance de la protection juridique de l'innovation ;
- La complexité organisationnelle ;
- Le caractère tacite des actifs ;
- La spécificité des actifs ;
- Le degré de nouveauté de l'innovation.

L'imitation peut être une source de performances plus faciles et donc une stratégie tentante pour certaines entreprises. En effet, le processus d'innovation est souvent long : entre 6 mois et une dizaine d'années pour des produits complexes. Il nécessite des moyens et une allocation de ressources temps en interne et le risque est présent à chaque étape de son processus. L'imitation est souvent considérée comme une stratégie suiviste, mais rassure bien des entreprises quant à la limitation des risques et l'allocation réduite de ressources.

Dans l'histoire de la pensée économique, les idées très macro-économiques de Keynes sur la demande effective, l'ont emporté sur celles de son contemporain Schumpeter, apôtre d'une théorie de l'entrepreneur faisant une large place à la fonction d'innovation (Savall et Zardet, 1995).

Innovation et rupture

Les entrepreneurs savent que dans le feu de l'action quotidienne, l'innovation progresse de façon incertaine, aléatoire, non linéaire, qu'elle régresse parfois avant de repartir de plus belle.

Foster (1986) parle de "discontinuités technologiques" lors des transitions d'un groupe de produits ou de procédés. Il existe une pause entre la fin d'une courbe en S et la suivante, qui ne résulte pas du savoir qui a permis l'amorce de la première, mais d'une connaissance entièrement neuve et différente.

Les discontinuités technologiques surgissent à des intervalles de plus en plus courts. Le savoir scientifique qui est à l'origine des produits et des procédés fait des bonds dans tous les domaines.

Les conséquences de la discontinuité technologique sont presque toujours brutales pour l'entreprise en situation de défense. Durant ces discontinuités, ceux qui attaquent auront toujours l'avantage sur ceux qui défendent.

Nous pouvons nous interroger sur la diversité des processus innovateurs : on peut, soit avec des auteurs tels que D. Sahal, insister sur le rôle de l'expérience cumulative, soit au contraire, dans la lignée Schumpétérienne, considérer que les avancées techniques résultent de phénomènes de rupture par rapport aux savoirs incorporés dans le capital existant. Ces ruptures ont le plus souvent, mais non exclusivement, une origine scientifique. Comme nous l'explique François Caron dans son intervention au colloque "L'urgence du futur", le respect excessif de l'expérience cumulée risque de condamner à terme le système en place à une obsolescence sans issue, mais la lutte sans merci contre les pratiques existantes, peut, à l'inverse, engendrer des pertes de mémoire collective désastreuses. L'histoire industrielle et technique de la France est riche d'expériences contradictoires illustratives de réussites ou d'échecs liés à de telles erreurs d'appréciation : soit une nouveauté adoptée trop tard, soit une tradition trop rapidement détruite. L'histoire industrielle combine en réalité les deux expériences : la plupart des nouvelles techniques exigent durant une période plus ou moins longue, l'intégration au moins provisoire, de pratiques et de savoirs antérieurs.

De nombreux ouvrages s'interrogent sur la capacité des entreprises et des entrepreneurs à proposer des voies nouvelles pour la consommation finale, en "offrant" des produits nouveaux et des services capables de répondre aux besoins exprimés ou latents des consommateurs. L'offre créatrice ainsi définie suppose que l'excellence technique soit associée à la créativité dans le domaine du marketing. C'est d'ailleurs pourquoi nous développerons ce point dans la partie 2.

Comprendre le marché permet de contrôler à la fois son ouverture et la diffusion du produit.

Il ne s'agit pas simplement de se conformer à l'état du marché, mais au contraire d'agir pour provoquer une réaction du marché. On inverse ainsi le sens de la causalité. On ne s'adapte pas à l'évolution du marché, on la provoque de manière à profiter de la dynamique que l'on a créée. On ne va pas chercher et suivre un marché porteur. On va contribuer à son ouverture par des actions appropriées. En résumé, **l'entreprise n'est pas déterminée par le marché, c'est elle qui le détermine.**

3.2.3. Liens entre la veille et les paramètres de la conduite de stratégies proactives

3.2.3.1. Les apports de la veille stratégique à l'innovation

Nous prenons comme point de départ les facteurs dits d' "innovation". Une fois ces facteurs posés, nous pourrons alors nous appuyer sur eux pour analyser point par point les apports que peut fournir la veille à ce processus.

Selon l'ANVAR, il existe six facteurs d'innovation :

1. L'environnement : clients, distributeurs, fournisseurs, concurrents, partenaires financiers et institutionnels, normes et règlements, univers scientifique et technologique... tout au long du processus, l'entreprise doit être capable de s'ouvrir à l'environnement, de l'écouter, de le surveiller, mais aussi d'émettre des messages pertinents à son intention.
2. Les ressources humaines : à l'ère de l'immatériel et de la valeur accordée à l'intelligence et à la transmission de l'information, les hommes et les femmes constituent la principale ressource de l'entreprise. Ceci lui impose, pour continuer d'innover, de cultiver et d'entretenir cette matière première indispensable, mais aussi de ne pas hésiter à rechercher à l'extérieur les compétences complémentaires pour mener à bien ses projets.
3. Les ressources financières : l'innovation coûte cher... Et elle fait appel à des sources financières multiples aux différentes phases du processus. Là encore, il convient de veiller à un bon équilibre entre ressources internes et externes, de savoir les affecter au bon moment et surtout de ne pas oublier que l'innovation doit être rentable.
4. L'organisation : ce terme recouvre aussi bien la structure formelle de l'entreprise que ses réseaux informels. Ce qui est en jeu, c'est la capacité de l'entreprise à fonctionner comme un système susceptible d'apporter dynamisme et intelligence à l'ensemble des acteurs qui la composent.
5. La stratégie : souvent sous-estimée dans les PME, elle constitue pourtant un élément-clé de la réussite du processus. Sans vision stratégique, l'innovation suit un parcours chaotique, hésitant, sans fil conducteur... Car c'est la capacité de l'entreprise à voir avant, mieux et plus loin que ses concurrents, qui lui permettra d'exploiter au maximum l'avance acquise grâce aux autres facteurs.
6. Le dirigeant : particulièrement dans les PME, il influence largement le processus innovateur à travers son style de direction et son rôle d'interface avec l'environnement. Mais il n'est plus pour autant le seul maître à bord. Il est amené à assumer des rôles divers tout au long du processus.

La surveillance de l'environnement

La plupart des idées nouvelles naissent de l'environnement de l'entreprise : de l'écoute des clients, de la surveillance des concurrents et de la veille technologique, c'est-à-dire des résultats d'une veille attentive de la part de l'entreprise. **Les informations sur l'environnement sont issues d'actes de veille.** L'écoute des clients est une des sources principales d'innovation de l'entreprise.

Quant à la surveillance des concurrents, elle commence souvent comme nous l'avons déjà vu, par la lecture régulière des bilans des autres entreprises. C'est aussi l'une des missions des vendeurs, qui savent faire parler les clients et les fournisseurs. Dans les foires et salons, des stagiaires sont chargés de ramasser la documentation sur les stands voisins.

Le mathématicien Henri Poincaré observait qu'une idée créatrice émerge souvent de la rencontre entre deux pensées, sans relation apparente entre elles. Or les idées se trouvent souvent dans l'environnement, et le degré d'ouverture de l'entreprise est un facteur déterminant. **être ouvert sur l'extérieur permet de saisir les opportunités externes et de les transformer en idées concrètes.**

C'est une des fonctions de la veille qui devrait permettre qu'aucune information ne soit négligée. La **curiosité naturelle** est un atout de plus qui va pousser l'organisation à s'informer tous azimuts. Mais **cette curiosité, bien que naturelle, peut aussi être suscitée et encouragée, ciblée et organisée par un dispositif de veille qui permettra de tirer le meilleur parti de ce penchant naturel.**

Il y a généralement **deux niveaux de veille bien distincts** : la **surveillance permanente** de son territoire, et celle des **coups de projecteurs** donnés plus ponctuellement sur des **activités voisines**.

Il convient de focaliser son attention sur des cibles. C'est une **recherche permanente d'équilibre** entre un

champ de veille qui ne soit pas trop étroit (car les meilleures idées d'innovation naissent souvent dans d'autres secteurs), ni trop large (car c'est bien connu aujourd'hui : trop d'information tue l'information).

Les clients constituent une source d'idées essentielle. Ils expriment des besoins nouveaux, des attentes non satisfaites, ils critiquent les produits qu'ils utilisent, ils les détournent même parfois de leur fonction initiale. Ils adaptent, modifient, trouvent de nouvelles utilisations qui ouvrent un champ d'opportunités nouvelles auxquelles l'entreprise n'avait pas songé.

Toutefois, cela signifie que les informations des clients doivent remonter (ce qui est loin d'être une évidence). C'est une des missions des commerciaux (de par leur proximité avec le client) ; les distributeurs peuvent aussi jouer ce rôle car ils sont souvent bien placés pour percevoir l'évolution des attentes, l'émergence de nouveaux besoins, les réactions face à l'offre existante... Si l'entreprise dispose d'une cellule de veille, elle pourra intervenir sur tout le processus de l'information ; sinon, cette vigilance concernant essentiellement les produits, le rôle du veilleur peut aussi être assuré par le chef de produit qui possède du recul par rapport aux remontées d'informations du terrain et qui connaît son secteur d'activité du process à la commercialisation pure. Dans un tel dispositif, si l'entreprise possède un chef de produit, il devrait être la clé de voûte du système de veille sur les clients et les produits.

Travailler avec les fournisseurs

Les fournisseurs et les sous-traitants sont susceptibles d'apporter des idées neuves, pour peu que l'on prenne la peine de les intéresser au processus innovateur.

Un produit est souvent un assemblage de pièces intermédiaires achetées auprès d'entreprises extérieures. De plus, choisir de faire faire et non de faire pousse à mieux saisir les opportunités extérieures et à éviter des gaspillages de redécouverte. Enfin, un fournisseur peut apporter à l'entreprise un regard neuf. Ainsi, avec une certaine vigilance, on arrive à optimiser la relation avec le fournisseur et à dépasser une relation uniquement basée sur le rapport qualité/prix (qui n'en est pas moins sous-estimé) pour obtenir des informations importantes, mais aussi tisser des relations payantes à terme.

Observer les concurrents

Les concurrents sont sources de bonnes idées, il est souvent intéressant de les observer attentivement. Les idées d'innovation sont la plupart du temps l'adaptation de concepts déjà existants. En contournant le procédé d'un concurrent, une entreprise peut très bien innover, d'où l'idée de mettre la cellule de veille concurrentielle au service de l'innovation. La veille sur les concurrents peut être génératrice d'idées qui guident l'entreprise vers une innovation, elle peut aussi avoir un rôle d'accompagnement : une innovation née au bureau d'études a besoin d'informations précises sur la concurrence afin d'étudier la faisabilité et les conditions de lancement du produit sur le marché.

Surveiller les technologies

Les technologies représentent souvent un univers foisonnant. Malgré tout, la surveillance technologique n'est pas obligatoirement très ciblée. Parfois une observation large par la lecture des revues techniques, la fréquentation des foires, des salons et des congrès, constitue autant de bases permettant de saisir les opportunités d'innovation.

La surveillance des brevets est un élément important de la veille technologique : en effet, elle permet de faire le point sur les technologies réservées, mais s'avère aussi source d'opportunités.

Tirer parti des politiques publiques

Dans le contexte actuel, surveiller les pouvoirs publics mais surtout les modifications environnementales majeures qu'ils peuvent entraîner n'est pas négligeable. Les entreprises sont poussées à relever de nouveaux défis en **transformant en opportunités des exigences ou contraintes supplémentaires issues des politiques publiques** qui, par les normes et les règlements, obligent à accroître la qualité des produits, leur propreté ou leur sécurité, à condition qu'elles ne se contentent pas de les appliquer, mais qu'elles sachent anticiper leur évolution.

Prenons le cas d'un groupe de l'industrie agro-alimentaire dans lequel nous avons conduit une recherche – intervention. Cette entreprise a su dès 1995 tirer parti de la loi quinquennale, ce qui lui permet aujourd'hui d'être sereine face à la loi sur la réduction du temps de travail. Grâce à cela, elle a créé un nombre d'emplois significatifs et fait tourner ses usines en 3X8, ce qui était impossible auparavant. Cet esprit que nous qualifierons de proactif, lui a valu par ailleurs une publicité médiatique spontanée à laquelle elle ne s'attendait pas et qui a augmenté son taux de notoriété.

Les ressources humaines et l'innovation

Pour que ce dispositif fonctionne, il est important d'avoir des hommes et des femmes responsables, informés et motivés. Toutefois, solliciter toutes les fonctions de l'entreprise dans la recherche d'idées nouvelles ne suffit pas toujours, il est également bon de favoriser la rencontre entre les uns et les autres, de façon à croiser les informations de sources diverses.

L'idée est issue d'une rencontre.

Les hommes constituent la première des ressources. En effet, l'entreprise innovatrice est d'abord une entreprise créative. Cette créativité interne varie en fonction de la capacité des individus à générer des idées et les partager.

- **Le recrutement, la formation ou le recours à des conseils extérieurs**, sont autant d'occasions d'augmenter le potentiel de créativité. Le recrutement veille à la diversité des collaborateurs. La variété des personnes et des pôles d'intérêt favorisent la fertilisation croisée et accroît les zones de contact de l'entreprise avec son environnement. Elle augmente donc les chances d'avoir accès à des informations provenant de sources diverses.
- **La formation** est aussi importante dans le processus d'innovation de l'entreprise car elle peut stimuler l'ouverture d'esprit et encourager le travail en équipe. Cet effort de formation peut, par exemple, s'attacher aux salariés qui sont en contact avec l'environnement. Ainsi, les prospecteurs, les commerciaux, le service après-vente, seront mieux armés pour identifier et faire émerger les idées nouvelles chez les clients.

La veille influe sur les systèmes d'informations et d'échanges dans l'entreprise. Elle peut être à l'origine de la rencontre, mais elle a aussi le rôle de " surveillance " de l'humain. Des grilles de compétences peuvent permettre d'anticiper les besoins de formation nés des innovations de l'entreprise et si besoin est, d'aller vers un recrutement. Ce recrutement peut être facilité par la mise en place d'une pépinière... une pratique que l'on retrouve aujourd'hui fréquemment dans certaines entreprises industrielles.

Le rôle de l'organisation dans l'innovation

De l'organisation vont dépendre le degré de créativité et l'ouverture aux idées extérieures de l'entreprise, que ce soit au niveau de la structure même ou de l'organisation des courants d'échanges et de communication.

Il est important de renforcer l'efficacité de la veille et de l'intégrer dans l'organisation de l'entreprise. En ce

sens, la veille sert à augmenter la surface de contact avec l'extérieur, c'est pourquoi elle est l'affaire de tous dans l'entreprise. Chacun dans son domaine, est un récepteur potentiel et cherche l'information là où elle se trouve. La première condition à son efficacité est que tous les acteurs soient effectivement éveillés. C'est la convergence de plusieurs informations qui en fait la valeur. **Une organisation tournée vers la veille permet de :**

- **Favoriser la collecte d'informations** : les idées neuves viennent généralement de l'observation, de l'expérimentation et de l'échange d'informations. Pour que la collecte soit efficace, il faut d'abord que les idées s'expriment librement, puis qu'elles soient discutées (toute suggestion mérite un retour rapide). Le manque de retour suite à la transmission d'une information, qui décourage les acteurs et la récompense, est un mal dont souffrent de nombreuses entreprises.
- **Rapprocher les différents acteurs** : la multiplication des niveaux hiérarchiques bloque parfois l'initiative et la circulation de l'information.
- **Mettre en place une structure en réseau** : faciliter le maillage entre les groupes de projets qui partagent le maximum d'informations et le minimum de structures hiérarchiques.

Quels sont les apports de la veille stratégique en phase de maturation de l'innovation ?

Veiller à l'originalité de l'idée

Rien ne sert de gaspiller son temps et ses ressources quand l'innovation a déjà été développée par quelqu'un d'autre. Un premier examen des brevets ayant trait au même concept est à faire. Si l'idée n'est pas entièrement originale, un choix stratégique s'impose : renoncer ou poursuivre.

Surveiller l'évolution des normes

La surveillance des normes, présentes et à venir, devient vite un souci permanent. Celle-ci permet de vérifier la validité de l'innovation et d'éviter les problèmes d'incompatibilité, c'est-à-dire de veiller à conduire des projets réalistes. La veille normative est très importante, surtout pour une entreprise qui souhaite s'implanter sur des marchés étrangers.

Analyser les solutions des concurrents

Même si l'idée n'a pas été brevetée, la présence précoce de concurrents sur le marché peut être dissuasive pour l'entreprise. Il est rare qu'une idée soit totalement originale : il y a de fortes chances pour que d'autres aient déjà la même.

Rechercher l'avis des utilisateurs

Dans le cas d'une innovation incrémentale, l'idée naît souvent en réponse aux attentes des clients. L'osmose entre l'entreprise et son environnement semble alors naturelle : les apports de l'extérieur sont intégrés sans qu'il soit nécessaire de formaliser davantage cette relation.

En revanche, s'il s'agit d'une innovation de rupture ou d'une diversification, il convient d'adopter une démarche plus volontariste afin de rechercher l'opinion des utilisateurs potentiels et de les faire participer à l'enrichissement de l'idée initiale.

Chercher l'avis des fournisseurs

Le département achat peut faire remonter certaines propositions des fournisseurs. Ceux-ci sont eux même souvent impliqués dans les processus d'innovation.

Protéger l'information

Elargir le cercle des initiés dans le cas d'une innovation peut être très dangereux. Il est bon de prendre rapidement des réflexes de protections d'informations fondamentales.

Au fond, l'essentiel porte sur les méthodes d'organisation du processus d'innovation. En pensant

“évolution industrielle, car, si on perd l'industrie, on perd tout

”Note46. . Il faut construire du rêve : “ Vous en avez rêvé, Sony l'a fait. ” Le prix, la qualité, la performance du produit vont de soi. La différence se fait par l'attachement culturel que le produit suscite chez le consommateur, parce qu'il correspond à son style de vie, à son statut, à la valorisation de sa différence. Définir ce qui peut correspondre à ce rêve consiste en une écoute fine sous forme d'entretiens multiples et croisés et en l'analyse des avis soigneusement recueillis. Si le walkman est né des séances de golf du président, sa déclinaison pour les enfants, “ My first Sony ”, résulte des réflexions innocentes des deux filles d'un cadre américain du Groupe. On peut se tromper. L'essentiel est de toujours avoir en réserve une ou deux autres innovations pour rebondir.

Outre le traitement de l'information venue de l'extérieur, l'innovation est faite par une recherche de synergies entre les acteurs de l'entreprise grâce à une communication interne. Le jeune diplômé travaille dans les différents services. Le chercheur se retrouve dans le “ business group ”, à la production, à la logistique ou au lancement du produit. Le chef d'un projet nouveau sera “ celui qui lève la main ” au milieu de la majorité qui hésite, donc celui qui croit aux chances de l'initiative et du risque qu'il prend. Pour les projets classiques on utilise beaucoup de brainstorming, d'échanges verticaux et transversaux concomitants, sans crainte d'une libre expression des affrontements et c'est souvent de là que ressortent les meilleures idées par distillation fractionnée.

L'innovation, c'est savoir aussi s'allier à l'intelligence des autres.

3.2.3.2. Recherche théorique des apports de la veille stratégique aux stratégies proactives

Des ouvrages récents de management commencent à développer le concept de proactivité et son lien avec la veille stratégique. Ainsi Patrick Romagni et Valérie Wild (1998) nous expliquent que, de plus en plus décisive pour les performances économiques et sociales de l'entreprise, l'information participe à la recherche de l'avantage concurrentiel que toute entreprise poursuit aujourd'hui. Il est vrai que le retour en force de l'information succède à une période d'immobilisme dans laquelle l'information n'était pas considérée comme une véritable ressource stratégique. L'explosion de la concurrence, la mondialisation de l'économie et la rapidité prodigieuse des évolutions technologiques conduisent les entreprises à intégrer l'information comme un paramètre de gestion facilitant la réactivité de leurs structures, et permettant même la proactivité. Cela ne peut advenir qu'avec une politique d'entreprise mettant l'accent sur la qualité des flux d'informations, la rapidité de leur circulation et l'optimisation de leur diffusion. Dans ce passage les auteurs s'expriment sur les apports de la veille stratégique au concept de proactivité. C'est la première fois que nous le trouvons développé aussi clairement ; même si de nombreux auteurs avaient fait ce lien auparavant, le vocabulaire était alors différent. **La veille se conçoit dans le long terme pour déceler les grandes tendances, ce qui revient en fait à être proactif.** Anticiper et pressentir sont des termes fréquents dans la bouche des responsables de veille. Ces professionnels ont conscience que la veille a pour objectif d'être proactive, alors que l'entreprise vit essentiellement dans la réactivité. Chaque activité de veille doit inclure l'aspect long terme et la réflexion prospective dans son fonctionnement.

La veille contribue grandement au développement de l'entreprise. Il ne s'agit plus de réagir face à un événement mais d'anticiper son avènement, de se préparer “ au cas où ”.

Si la veille permet d'informer la décision stratégique de manière pertinente et avant les concurrents, alors elle doit conduire à une mise en œuvre rapide et proactive.

La veille, un facteur d'émergence

La veille stratégique doit, pour s'inscrire dans le monde de l'émergence, susciter l'innovation, afin que celle-ci puisse nicher tous les constituants de l'entreprise.

En fait, ce qui entre le plus en jeu dans un processus décisionnel se fixant l'innovation pour objectif, (comme par exemple la conception d'un produit nouveau), ce n'est pas l'information, mais la " boîte noire " des décideurs : les raisonnements implicites (concernant par exemple les clients, les concurrents, la technologie), les certitudes, les convictions, les images, les analogies...

Or, innover véritablement, n'est-ce pas précisément rompre avec l'existant, c'est-à-dire augmenter l'incertitude ? En contribuant à la réduction de l'incertitude, l'information peut paraître antinomique avec l'idée d'innovation : elle est également une arme à effets pervers, en ce qu'elle permet, dans certains cas, de se rendre indispensable, de se justifier après coup, de se protéger et finalement... d'éviter de décider. Comment ? En produisant, en diffusant, en demandant, en partageant de plus en plus d'informations de façon à rendre la situation si " complexe " que, finalement, toute décision dans un sens ou dans l'autre apparaît trop risquée.

En somme, l'information peut paradoxalement constituer un frein à la prise de décision. L'information habituellement définie et comprise comme réduction de l'incertitude servirait ainsi, bien au contraire, à augmenter notre incapacité cognitive à décider... jusqu'à l'autotétanisation.

La veille, un outil d'ouverture des " possibles "

" Innover, c'est ouvrir les possibles ". Or, on constate au contraire que l'information, si elle est mal " raffinée ", va tendre la plupart du temps à fermer les possibles (" *Plus on connaît le client et le marché, moins c'est possible* "). Le rôle de la veille stratégique est bien de contrer ce phénomène en se voulant un outil d'ouverture des possibles. Le décideur doit en effet effectuer son choix entre plusieurs " possibles ", concept que nous empruntons au psychologue Jean Piaget et au biologiste François Jacob. Ce choix constitue sans doute l'un des éléments essentiels du processus d'innovation. Encore faut-il qu'il ne soit pas barré par un usage inadéquat de l'information. La veille stratégique est une démarche de rupture avec tout ce qui a pu exister en termes de management, prévision, adaptation...

Nous sommes aujourd'hui dans l'inconnu, et être proactif c'est saisir cet inconnu à bras-le-corps. **Etre veilleur, c'est ne pas avoir peur de l'inconnu. Bien au contraire, c'est vouloir s'y plonger.**

Si dans les stratégies proactives, nous trouvons l'idée du changement très présente, nous savons que le changement, s'il doit être rendu maîtrisable, n'est jamais entièrement stabilisé ni prévisible. Des oppositions, des projets des concurrents, peuvent voir le jour à tout moment. Pour être déjoués, ces pièges supposent une activité de veille. Cet exercice méticuleux de vigie à 360° exige la prise en compte de toutes les formes de critiques, d'oppositions, dont aucune n'est négligeable et encore moins méprisable.

Pour conduire des stratégies proactives, l'entreprise a besoin d'être ouverte sur son environnement. Elle doit être ouverte sur différents axes qui vont être les cibles et les missions du dispositif de veille stratégique :

1. Ouverte aux messages émis par le marché et en écoute active des clients (actuels et potentiels).
2. Ouverte sur ses concurrents, mais aussi surveiller les nouveaux entrants potentiels et évaluer régulièrement les risques.
3. Ouverte sur les produits en concurrence directe, mais aussi sur ceux dans d'autres domaines qui pourraient devenir des concurrents directs, indirects ou de substitution.

4. Ouverte sur les technologies existantes et à venir.

La veille stratégique développe un système d'information stratégique qui rend compte de faits, d'événements, de menaces, avant même qu'ils ne se soient véritablement produits. Il permet une anticipation suffisamment précoce pour que l'entreprise puisse agir en temps voulu et tirer profit du changement plutôt que de le subir.

La veille " respire ". Il faut être sur le " qui-vive " et repérer parmi les concurrents celui qui fait une percée sur le marché, dans quel créneau et sur quel produit ; il faut mettre ce créneau en observation renforcée pendant deux ou trois mois. Passé ce délai, ou bien la percée s'est arrêtée, ou bien elle se transforme en invasion : la veille ne suffit plus, il va falloir agir.

Ainsi, après une étude théorique des liaisons entre la veille, la stratégie et la proactivité, nous avons cherché dans un premier temps dans quelle mesure la veille était un sous-ensemble de la stratégie et comment par son action de captage, traitement et diffusion de l'information elle contribuait à l'amélioration de la prise de décision stratégique. Dans un deuxième temps, la veille stratégique a été vue comme un outil d'aide à la décision, vers des innovations sources de proactivité.

Nous définissons la proactivité comme la maîtrise du changement (à l'inverse de stratégies suivistes ou réactives). Nous prenons alors comme caractéristique de la proactivité l'innovation (la sortie d'un nouveau produit pouvant totalement bouleverser un marché). Afin de rechercher dans la veille les facteurs favorisant une attitude proactive, nous avons tenté d'évaluer dans quelle mesure la veille stratégique contribuait au processus d'innovation dans l'entreprise. Cette analyse bien que théorique nous a permis de trouver de nombreux niveaux d'influence des actions de veille dans le dispositif d'innovation. Ainsi, nous pouvons penser dans la pratique (suite à notre approche) que la veille stratégique est susceptible d'être un facteur de conduite des stratégies proactives. C'est au sein de la partie 2 que nous aborderons la partie opérationnelle.

Chapitre 4. Le cadre méthodologique et expérimental

Ce chapitre est là pour présenter le cadre méthodologique et expérimental. Entre les différents types de recherche, nous développons plus en détail celui que nous avons utilisé pour conduire nos travaux. Pendant plus de quatre ans, nous avons travaillé au sein d'un centre de recherche qui nous a apporté sa méthode de travail, en l'occurrence, la recherche – intervention. Pour compléter cette référence à notre centre de recherche, nous présentons aussi deux autres centres dont les méthodes sont proches et qui nous ont parfois inspiré. Toutefois, nos travaux ont aussi été réalisés dans le cadre d'un programme thématique de recherche de la Région Rhône-Alpes (sur le thème des systèmes d'information) et nous avons dû pour cette collaboration respecter un cahier des charges précis, nous en montrons les étapes et des exemples concrets.

Nous clôturons ce chapitre par une analyse de l'évolution des entreprises industrielles en France, ainsi que leur place dans l'économie actuelle ; en effet, c'est dans ce type d'entreprises que nous sommes intervenus et c'est ce contexte qui nous intéresse.

4.1. La production de connaissances en sciences de gestion : cadre de référence

4.1.1. La catégorisation des types de recherche

Les sciences de gestion sont des sciences de l'action (praxéologie) qui doivent présenter un intérêt pour la gestion des entreprises.

Nous avons pu réaliser ce travail, grâce aux travaux que la FNEGE publie sur les sciences de gestion et notamment ici, grâce à un article de Jameux publié en 1996.

Il existe différents types de recherches :

- logico-formel : les concepts priment ;
- empirico-formel : le terrain prime ;
- clinique : l'historique de l'entreprise est important ;
- recherche-action, recherche-intervention : intervention sur les processus.

La recherche logico-formelle

Il s'agit des travaux reposant sur une construction théorique élaborée et cherchant à établir des propositions formulées dans un langage littéraire ou axiomatisé. Face aux mutations d'envergure qui marquent cette fin de siècle, il s'agit clairement d'un retour aux concepts qui fondent le management stratégique. Le recours à la conceptualisation y est donc dominant, et les supports de la modélisation analytique ou de la modélisation systémique y sont fortement mobilisés. Dans sa forme la plus achevée, ce type de recherche consiste à formaliser une construction théorique par un modèle dont les propriétés mathématiques permettent de déduire de nouveaux énoncés. Dans sa forme la plus faible, le procédé est proche de celui de la rhétorique. Dans tous les cas, le raisonnement est démonstratif plus qu'illustratif.

La recherche empirico-formelle

Elle se construit et s'articule autour de la méthodologie du test d'hypothèse(s). La formulation d'hypothèse(s) s'inscrit dans un cadre théorique établi à partir de la littérature et s'applique à un ensemble délimité de phénomènes observables. Les observations sont menées de façon systématique et méthodique, au sein du processus de recherche lui-même, ou proviennent de bases statistiques existantes. Dans tous les cas, cette méthodologie consiste à confronter un corpus d'hypothèses à un ensemble d'informations provenant de l'observation de phénomènes. Dans une démarche critique, ce type de recherche soumet une théorie à l'épreuve des faits observés et repose sur le critère de réfutabilité. Il s'ensuit un programme méthodologique conduisant, d'une part à la formulation de la théorie en énoncés réfutables – l'(es) hypothèse(s) – et d'autre part, à la mise en œuvre de procédés de collecte et de traitement de données auxquels la technique statistique est censée à la fois garantir l'objectivité de la raison critique et la mesure de l'étendue des possibilités de généralisation et d'extrapolation.

Autre type de recherche empirique

Il s'agit des travaux fondés sur l'étude de cas et/ou la monographie. Cette forme de recherche a généralement pour objectif l'extrapolation/élaboration de problématiques ou de concepts nouveaux. Elle peut également tendre à la clarification/vérification d'hypothèses établies, d'aucuns la considérant alors comme une forme amoindrie de la recherche empirico-formelle. Dans tous les cas, elle se caractérise par le recours à l'observation directe, aux techniques d'entretien et à l'analyse documentaire, d'une part, et par un raisonnement “à partir du terrain”, inductif, plus descriptif que démonstratif, d'autre part. L'attitude vis-à-vis des organisations étudiées est généralement “contemplative” ; le chercheur se positionne comme un observateur ne souhaitant pas inférer sur le phénomène étudié. Adaptés à l'analyse approfondie de cas singuliers, les travaux de thèses relevant de cette forme de recherche se heurtent à la difficulté de généralisation empirique par la multiplication des cas observés.

La recherche-action

Elle se situe dans la lignée d'un courant de pensée, celui de l'approche socio-technique. Par la suite, d'autres auteurs s'en sont servis et l'ont reprise. Elle consiste à réaliser des observations sur le terrain, sans volonté d'engagement du chercheur dans l'action de l'entreprise. Le principe de neutralité est central dans la recherche-action. Le chercheur est un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissances et de changement (Plane, 1996).

La recherche-intervention

La recherche-intervention^{Note47}, vise la construction de concepts, la production de méthodes et/ou l’élaboration d’outils au cours d’interventions demandées par des organisations. Cette forme de recherche se caractérise par le recours à l’observation directe, aux techniques d’entretiens et à l’analyse documentaire, mais le chercheur accède aux informations en tant qu’intervenant dans l’organisation. Son attitude vis-à-vis de l’organisation au sein de laquelle il intervient est donc “ transformante ”. Il est à la fois acteur et observateur de la transformation que cet outil occasionne dans les pratiques de gestion. Par définition, cette forme de recherche exploite l’interaction entre le chercheur et son terrain comme un moyen de production de connaissances.

4.1.2. Approche choisie : entre la recherche-intervention et la recherche-expérimentation

L’équipe de recherche à laquelle nous appartenons pratique la “ recherche-intervention ” ; nous développerons donc avec plus de précision les caractéristiques de ce type d’approche afin de permettre au lecteur de mieux situer notre cadre de recherche.

Dans la théorie socio-économique, le terme de recherche-intervention est proposé. Cette théorie considère illusoire le principe de neutralité contenu dans la recherche-action et se positionne plus dans le domaine de la recherche-intervention. Dans ce cadre, le chercheur est à la fois partenaire dans l’action de l’entreprise et co-producteur de connaissances avec l’entreprise. On peut néanmoins considérer que certains fassent de la recherche-intervention sans chercher à formuler des règles.

- La recherche-expérimentation présente une légère différence avec la recherche-intervention. Elle marque plus l’existence d’hypothèses explicites au démarrage de la recherche sur le terrain, la volonté de transformer l’objet observé pour mieux le connaître, et d’expérimenter sur et avec l’objet, la volonté d’exprimer des connaissances structurées sous forme de règles.
- Les connaissances dites d’intention scientifiques désignent une catégorie particulière de connaissances : celles qui ont pour objectif d’aider le chercheur à formuler des règles de connaissances nouvelles par rapport à l’état des idées reçues dominantes.

Le processus de production de connaissances d’intention scientifique conduit, très schématiquement, à élaborer des règles qui expriment un lien, ou une liaison entre deux faits (Granger, 1955). Au début du processus de production, avant le travail d’investigation scientifique, l’espérance de règle constitue une hypothèse, le travail scientifique qui s’ensuit constituant à chercher à la valider, quitte à devoir l’invalider ou à modifier l’hypothèse. L’hypothèse est un instrument de recherche, au sens de Claude Bernard. Si les conventions scientifiques permettent de considérer que l’hypothèse est validée, celle-ci prend alors le statut de règle de connaissance, et sera considérée comme un résultat de recherche scientifique étayé. Les objets produits par le travail scientifique sont donc des règles, dont l’assemblage aboutit progressivement à la constitution d’une base de connaissances, constituée d’une base de règles et de faits associés.

Dans le cadre de ses recherches, Claude Jameux a conduit un travail important sur les caractéristiques des thèses en sciences de gestion, il constate que la recherche-intervention est peu utilisée dans les thèses en management stratégique recensées : seulement 7%. Au-delà du problème relatif au positionnement épistémologique de cette forme de recherche, cette utilisation limitée peut s’expliquer par la durée du protocole à mettre en place, sans doute difficile à concilier avec celle d’une thèse. Selon lui, cette difficulté tend néanmoins à être levée lorsque la thèse s’inscrit dans le programme de recherche d’un laboratoire dans lequel la recherche-intervention est privilégiée (ce qui est notre cas).

Outre les pratiques de notre laboratoire de recherche, nous avons aussi commencé notre thèse dans le cadre d’un programme thématique de recherche de la Région Rhône-Alpes que nous développerons plus en détail au

cours de ce chapitre.

Dans notre équipe, les recherches-interventions mises en œuvre depuis plusieurs années dans une très grande diversité d'organisations sont proches de l'ethnométhodologie (les acteurs des organisations sont considérés comme détenant eux aussi une part de la connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique à élaborer) même si les chercheurs ont une approche plus déterministe puisqu'ils transfèrent, en les acclimatant, des concepts, des méthodes et des outils ainsi qu'une méthodologie d'intervention (Plane, 1996).

Jean-Louis Lemoigne le souligne :

la recherche-intervention apparaît comme une méthode de recherche scientifique légitime dans les épistémologies constructivistes qui postulent qu'il n'est de connaissances que les représentations artificielles construites intentionnellement et que l'on ne peut pas séparer l'observateur de l'observation

La recherche en sciences de gestion pratiquée par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations

L'approche de la recherche en gestion des chercheurs de l'ISEOR est fondée sur les éléments suivants : H. Savall **Note48**, discute la problématique des relations chercheurs-terrains en sciences de gestion et montre que le statut de terrain est encore très flou, voire contradictoire, selon les recherches. L'auteur montre en effet, que le terme " terrain ", se caractérise par une certaine ambiguïté sémantique en sciences de gestion et que le statut épistémologique du terrain reste relativement flou dans la mesure où il existe une grande variété d'utilisations. Dans le but de contribuer à la clarification de la notion de terrain, il distingue deux types d'investigations :

- Des enquêtes légères conduites dans un certain nombre d'organisations afin de valider des modèles préétablis.
- Des investigations mises en œuvre dans une ou plusieurs organisations considérées comme un champ de production de concepts et de méthodes. Cette conception de la recherche suppose une forte interaction entre les chercheurs et le terrain permettant d'extraire des informations qui seront, ensuite, soumises à un traitement d'intention scientifique.

Le parti pris épistémologique et méthodologique consiste à cesser de considérer les entreprises comme des boîtes noires impénétrables et à mener des recherches expérimentales, à visée transformative, en participant directement à des actions visant à modifier certaines caractéristiques du fonctionnement des organisations. Cette approche transformative du champ phénoménologique observé dans le cadre d'expérimentations, facilite l'étude des différents stades de transformations et permet l'élaboration et la construction de théories et de méthodes dans le cadre d'un travail d'intention scientifique.

Marc Bonnet, chercheur à l'ISEOR, fait remarquer que

: " les biais relatifs à l'observation et le risque de contamination des chercheurs sont importants et méritent d'être évoqués

"Note49. . Selon cet auteur, l'intervenant-chercheur conduit des travaux d'expérimentations en étant lui-même un acteur de type particulier. Dans cette perspective, le chercheur se forge un avis sur ses observations à l'aide de son expertise. L'intervenant-chercheur confronte donc ses propres hypothèses avec celles des différents acteurs, dans le sens où il met en évidence les convergences et analyse les divergences. Marc Bonnet admet, à partir de ses recherches-expérimentales, que les interactions entre intervenants-chercheurs et acteurs obéissent aux mêmes règles que le fonctionnement des organisations. Il y a

un orthofonctionnement et des dysfonctionnements. Mais malgré les difficultés, cette interaction peut être orientée et générer des progrès de connaissances. Pour les intervenants-chercheurs de l’Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, la création d’hypothèses nouvelles nécessite une prise de recul par rapport au terrain, et requiert quasiment autant de travail que la présence effective dans les organisations.

Un processus “ hypothético-déductif-inductif ”

Notre démarche de recherche alterne aussi l’observation au plus près du champ et de l’objet de recherche et la distanciation par rapport au champ **Note50**. Une méthode heuristique et hypothético-inductive alterne ainsi avec une démarche à caractère logico-déductif. Notre recherche est un processus de va-et-vient entre la littérature, le “ laboratoire ” et un ensemble de “ terrains ”. Les hypothèses que nous avançons tout au long de notre recherche résultent d’une part d’observations sur le terrain, d’autre part de la littérature, et enfin de la confrontation de nos perceptions à celles d’autres acteurs de notre centre de recherches, de nos terrains expérimentaux. Il s’agit d’une construction progressive.

Suivant la méthodologie de recherche développée depuis 1974 par Henri Savall, nous avons construit notre recherche en élaborant par cette démarche interactive de va-et-vient entre l’observé et le théorique des hypothèses de trois ordres : des hypothèses descriptives, explicatives puis prescriptives. Nous avons développé cette méthode et présenté notre corps d’hypothèses au cours de l’introduction. Aller au terrain tôt doit correspondre à la volonté de remettre en question des idées reçues et aller au terrain tard doit servir à vérifier des hypothèses.

Dans tous les cas, le terrain constitue une source d’opportunités pour se poser des questions.

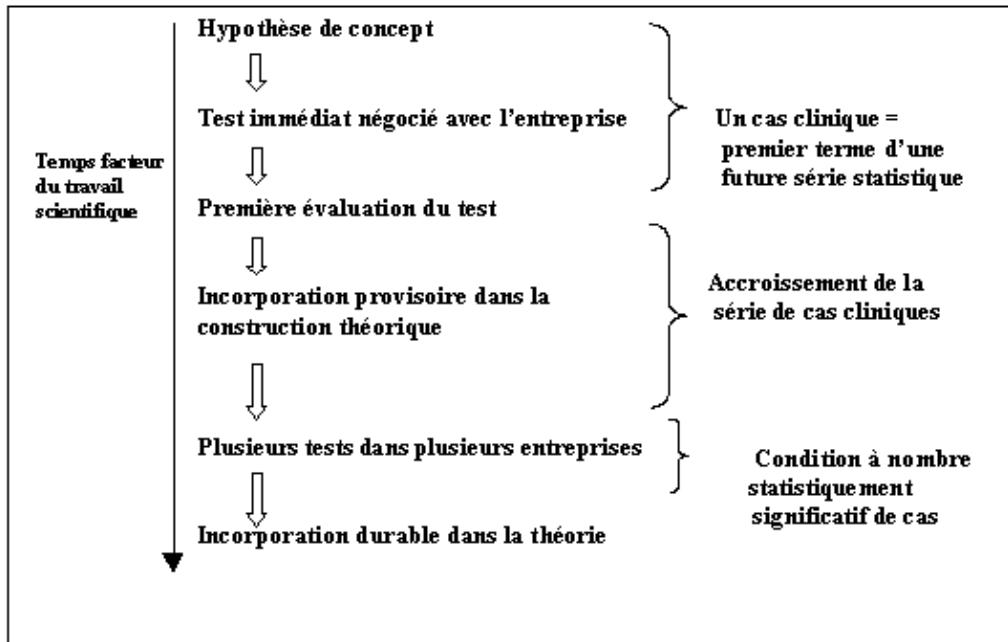
La caractéristique principale d’une question de recherche pertinente est de comporter un enjeu théorique et un enjeu pratique.

Le processus d’élaboration des connaissances des concepts

Les procédures utilisées pour produire les connaissances d’intention scientifique dans une recherche-intervention sont elles aussi négociées avec la direction de l’entreprise (Savall et Zardet, 1995) **Note51**. Elles ont une visibilité et sont, partant, contrôlables par les acteurs de l’entreprise, condition d’efficacité et de légitimité du chercheur vis-à-vis de ses partenaires pourvoyeurs d’informations, de signaux et de faits significatifs, matière indispensable pour la qualité du travail d’intention scientifique.

Le schéma ci-dessous résume la chronologie productrice de concepts qui sont expérimentés de façon quasi-simultanée à leur émergence. L’hypothèse de concept est parfois formulée sur les lieux mêmes de la recherche-intervention, le test étant alors négocié en temps réel pour faire une première validation de sa pertinence. L’incorporation provisoire puis durable dans la modélisation s’opère lors de phases de distanciation critique, les tests s’effectuant principalement lors des phases d’immersion.

Figure n° 21 : Le processus d’élaboration des connaissances et des concepts (Henri Savall et Véronique Zardet – 1995)



Les itérations successives bouclées constituent ainsi une technique fondamentale dénommée par Henri Savall le **principe d'interactivité cognitive** entre les intervenants-chercheurs et les acteurs de l'entreprise, dans un souci permanent d'accroître la valeur de la signification des informations traitées dans le travail scientifique.

Le déroulement simultané, au cours d'une même année, de plusieurs recherches-interventions dans différentes organisations accroît l'interactivité dans la production de connaissances. Cette synergie n'est bien sûr possible que s'il y a une certaine synchronisation entre les équipes d'intervenants-chercheurs, afin que la série de faits et la base de connaissances soient alimentées par les différents programmes de recherche-intervention.

Vers une “ contingence générique ”

Dans le débat épistémologique qui traverse et parfois agite la communauté scientifique en gestion, la problématique de la contingence opposée à l'universalisme souvent abusivement assimilée au rationalisme classique ou encore au cartesianisme analytique, prend une place importante.

Les recherches-interventions conduites dans le centre de recherches permettent de produire des connaissances dont la forme concrète est spécifique, et partant, de nature contingente, mais dont les éléments profonds font apparaître des régularités et des invariants dotés d'une certaine souplesse et soumis à une certaine relativité, qui constituent des règles génériques dotées d'une certaine stabilité et d'une “ certaine universalité ”.

Henri Savall **Note52.** propose de dénommer : “ principe de contingence générique ”, le cadre épistémologique dans lequel se situent les résultats de recherche du centre.

Les recherches qualitatives, ou études longitudinales, ne s'opposent pas de fait à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique. En effet, un cas de recherche-intervention constitue par ailleurs un élément d'une série statistique en cours de construction.

Constructivisme/Positivisme

Il semble que constructivisme et positivisme ne s'excluent pas, mais au contraire se complètent. Nous nous positionnons ici dans une approche davantage constructiviste sachant que nous pouvons appliquer des

méthodes quantitatives à nos données qualitatives afin de vérifier certaines hypothèses.

Nos travaux bénéficient d'un travail qualitatif. En effet, certaines de nos recherches en entreprises se sont inscrites sur une durée de trois ans sans rupture. Nous avons pu étudier un certain nombre de cas d'entreprises de manière approfondie. Notre méthodologie, identique pour chaque entreprise, nous a permis de réunir un très grand nombre de documents, desquels nous pouvons extraire des données statistiques.

Nos travaux de recherches pour les rapports de la Région Rhône-Alpes, pour notre mémoire de DEA (notre travail fut alors essentiellement bibliographique et statistique), ainsi que les quatre ans que nous avons mobilisés pour cette thèse offrent des recherches-expérimentations fournies et denses qui sont au centre du travail que nous présentons aujourd'hui.

L'analyse systémique

Nous nous positionnons dans une analyse systémique, c'est-à-dire qui étudie les grandes organisations dans lesquelles existent de nombreuses interactions entre les éléments constitutifs. Elle procure deux avantages : elle permet de saisir la complexité des rapports de l'entreprise avec le milieu dans lequel elle évolue, et du point de vue des structures, remet en cause une vision verticale et par trop simpliste des rapports entre les services et les hommes. Elle est donc plus riche (Orsoni, 1990).

Si nous voulons au-delà de la simple compréhension des symptômes, en comprendre les causes, la pensée à mettre en œuvre est systémique. Pour refléter l'interdépendance, l'enchevêtrement croissant, tant du point de vue microéconomique entre les disciplines, que macroéconomique entre les pays, les problèmes ne peuvent être isolés : une veille circonstanciée doit les considérer dans leur globalité.

La pensée systémique suppose l'étude des liens entre les disciplines, les entités, les phénomènes. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'entreprise elle-même est un système, c'est-à-dire un ensemble de parties qui interagissent et sont organisées en fonction d'un but.

4.1.3. Les centres de recherches aux méthodologies proches^{Note53.}

Le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique

Pour le Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG), la valorisation des travaux auprès des utilisateurs fait partie intégrante de la démarche.

Ce parti pris de recherche comporte trois séries de conséquences :

1. La première concerne la méthode, et consiste à privilégier les données tirées de l'observation directe, en situation. Il faut pouvoir décrire la manière dont les acteurs procèdent réellement avant de tenter, à l'aide d'hypothèses précises sur leurs rationalités, une reconstruction rendant compte de leurs actions. Ceci pose le problème de l'interaction avec le terrain et de l'articulation des recherches avec des demandes d'intervention. Sur le plan de la méthode, le CRG se situe dans une tradition que l'on peut qualifier de "démarche clinique", "recherche-action", ou "recherche interactive", suivant que l'on met l'accent, respectivement, sur l'analyse des symptômes liés à des situations problématiques, sur la coopération avec les acteurs ou sur le caractère dialectique des rapports entre connaissance et action : les recherches du CRG se situent dans ce triangle. La perspective du CRG consiste à considérer que l'investigation de terrain ne peut se développer que sur des questions intéressant les acteurs, car elle exige leur collaboration.
2. La deuxième série de conséquences est épistémologique. Les modalités de validation des connaissances produites par ces méthodes tranchent effectivement sur une tradition dominante et pesante qui, dans les sciences de l'homme et de la société, prétend se conformer, sur la base du

modèle “ hypothèses-prédictions-tests ”, à des canons abusivement présentés comme ceux des sciences physiques. La pratique de la gestion est marquée par la singularité des situations et les phénomènes fugitifs et subjectifs y tiennent une place essentielle. L’usage normatif des savoirs et la volonté de tout quantifier posent donc problème. Des approches “ qualitatives ” sont alors proposées pour remédier aux limites des approches “ quantitatives ”.

3. 3. La troisième série de conséquence concerne la théorie. L’accent est mis sur la manière dont les acteurs appréhendent les situations dans lesquelles ils sont tenus d’agir, à partir du postulat selon lequel leurs actions sont rationnelles, c’est-à-dire conformes à l’idée qu’ils se font de leurs chances de succès dans le monde tel qu’ils le voient. Le domaine que l’on peut appeler les “ théories spontanées ” ou “ théories indigènes ”, techniques, psychologiques, sociales, économiques... constitue par conséquent un aspect fondamental de leur objet de recherche. Pour les chercheurs du CRG, ils ont affaire à des “ savants ordinaires ”, au sens de l’éthnométhodologie.

Le Centre de Gestion Scientifique de l’Ecole des Mines de Paris

Le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l’Ecole des Mines de Paris s’inscrit dans ce cadre de méthode de recherches en Sciences de Gestion.

Le CGS s’intéresse **Note54**, au fonctionnement des organisations et à leur dynamique, qui font intervenir à l’évidence d’autres dimensions que celles qui sont à la base des outils visant à améliorer les performances des entreprises.

Si le CGS accorde une place privilégiée aux instruments de gestion, il essaye de relier ces derniers, leurs caractéristiques techniques et leur efficacité, à un certain nombre de variables de la vie organisationnelle ayant trait aux différentes formes de relations entre individus et groupes.

Dans cette perspective, les chercheurs du CGS réalisent des interventions dans divers types de milieux industriels ou administratifs pour :

- contribuer au développement des connaissances sur les entreprises et à celui des théories de l’organisation ;
- élaborer un cadre général permettant de définir le rôle et l’impact des instruments de gestion sur la dynamique des entreprises ;
- développer de nouvelles méthodes d’intervention en entreprise ;
- mettre sur pied un corpus pédagogique adapté aux étudiants dont ils ont la charge.

Leur méthode est fondée pour l’essentiel sur la notion d’intervention en entreprise. Le principe d’intervention du Centre consiste à engager sur un sujet donné des collaborations avec des entreprises, à partir d’une demande exprimée par celles-ci.

Même si elle n’est pas unique, cette démarche constitue à leurs yeux une voie privilégiée pour mettre à jour des connaissances nouvelles sur le fonctionnement des organisations et leur dynamique. Cette conviction partagée a conduit progressivement à un cadre méthodologique fondé sur la notion d’intervention qui sert de référence aux uns et aux autres. Il s’agit de lier étroitement une réflexion sur l’objet (le fonctionnement et les évolutions des entreprises) aux méthodes utilisées pour aborder ce même sujet. Cet aller et retour entre théorie de l’organisation et théorie de l’interaction avec l’organisation constitue l’une des spécificités du Centre.

Un corollaire de cette démarche générale consiste à faire sienne l’idée que, sur le terrain, le travail produira un matériau utilisable pour la recherche, à condition d’entrer dans une relation d’aide aux acteurs de l’entreprise. Dans les faits, une recherche du CGS mélange conseil, recherche et formation, même si la manière concrète d’équilibrer ces pôles d’activité peut varier sensiblement d’un terrain à un autre.

Une pratique de terrain.

Une autre caractéristique des recherches du Centre est constituée par la manière de travailler sur un terrain, qui révèle de nombreux points communs entre les chercheurs : relation de longue durée avec l'entreprise, (au moins un an, souvent davantage), modes d'approche des faits : ces derniers ne résultent pas seulement des discours tenus par les interlocuteurs des chercheurs mais donnent lieu à des mesures, à des confrontations avec d'autres sources, à des procédures de validation croisées, à des reformulations... Cette pratique du terrain, liée à la complexité des phénomènes organisationnels, repose sur l'idée que les données n'existent pas en soi, mais sont à construire par les chercheurs, dans un processus d'interaction répondant par ailleurs à quelques principes méthodologiques :

- principe de scientificité (les façons de parvenir aux faits sont soumises à critique en même temps que les faits eux-mêmes) ;
- principe de symétrie vis-à-vis des acteurs concernés (on vise, dans la mesure du possible, la suspension du jugement devant les différents points de vue en cause) ;
- principe de prudence (le chercheur n'est pas un super expert ; ses savoirs sont partiels et incomplets, comme ceux des autres).

4.2. Présentation de l'analyse socio-économique des entreprises et des organisations

L'ISEOR [Note55](#), pratique depuis vingt ans des recherches fondées sur une méthodologie de recherche-intervention ou recherche-expérimentation. Ces recherches qui ont une visée descriptive, explicative et prescriptive, consistent à produire des résultats d'intention scientifique par des méthodologies dites de " terrain ", c'est-à-dire fortement ancrées au sein des entreprises et des organisations. Les résultats de recherche obtenus sont de deux types : des résultats méthodologiques et des résultats substantiels.

La méthode de recherche de l'ISEOR s'appuie fondamentalement sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation et de données dites de " terrain ", c'est-à-dire d'entreprises et d'organisations qui constituent l'objet et le champ de la recherche en Sciences de Gestion. Le chercheur dit " intervenant-chercheur " a pour objectif de mieux connaître et mieux comprendre les phénomènes observés " par et pour l'action " (Avenier, 1989). Il se situe donc dans une perspective résolument transformative de l'objet de recherche, l'une des hypothèses fondamentales dans la méthodologie de la recherche-intervention étant celle de l'interaction entre le chercheur et son " terrain ".

Les quatre années passées à l'ISEOR (quatre années intégrée à plein temps à l'ISEOR et les deux suivantes en tant que chercheur, mais détachée des terrains de recherches du centre) nous ont permis d'appréhender en profondeur les concepts créés et développés par H. Savall et son équipe et de développer une méthodologie de recherche en matière de veille stratégique dans les organisations que nous avons pu expérimenter par la suite sur le " terrain ". Ces expérimentations sur le terrain ont apporté des réajustements à la méthodologie initiale et nous ont permis de tester nos hypothèses de départ.

Henri Savall est à l'origine d'une analyse appelée " socio-économique ". Les premiers éléments de conceptualisation de l'analyse socio-économique sont apparus dès 1974. Ce courant remet en cause le concept socio-technique d' " optimisation " pour lui substituer le concept d' " efficience ". Autrement dit, il passe d'une notion de maximisation des ressources à celle de mise en relation des moyens et des résultats souhaités. En outre, il ouvre la vision technique du travail à la dimension économique de l'organisation.

L'analyse socio-économique se propose d'améliorer l'efficience socio-économique de l'entreprise en définissant le domaine de compatibilité des objectifs économiques et sociaux par une recherche expérimentale. Elle se démarque par là des paradigmes classiques tels que les théories mécanistes classiques,

les théories des relations humaines ou les approches sociologiques et socio-techniques.

Elle considère l'entreprise, et par extension, l'organisation, comme un ensemble complexe de structures (éléments relativement stables ou permanents de l'organisation) et de comportements (logiques relativement instables). Les structures et les comportements interagissent : les structures exercent une pression sur les comportements humains – notion de prégnance –, les comportements modèlent les structures. Les frictions permanentes entre les structures et les comportements sont à l'origine d'un écart entre le fonctionnement attendu, l'orthofonctionnement et le fonctionnement réel de l'organisation. Cet écart constitue des anomalies de fonctionnement de l'organisation dans son environnement pertinent : les dysfonctionnements. Ce sont les déperditions d'énergie du système.

Pour accroître la performance économique et sociale, l'approche socio-économique propose de réduire les dysfonctionnements en agissant de façon simultanée sur les structures et les comportements. Pour cela, elle propose un ensemble d'outils de management et d'intervention appelé “outils de management socio-économique” et “méthodes d'intervention socio-économique”.

Cette approche a orienté notre démonstration notamment dans la seconde partie de notre thèse, sur un plan surtout méthodologique. Dans la phase de mise en place et de dynamisation d'un processus de veille stratégique, la base de notre travail a été constituée des outils et méthodes d'intervention de l'analyse socio-économique.

4.3. Présentation du programme de recherche thématique de la Région Rhône-Alpes et du projet : veille stratégique dans les PME-PMI (vspme)

4.3.1. Présentation du projet

La problématique de la région

La problématique du projet lancé par la Région Rhône – Alpes en juillet 1994 a pour objet de favoriser la mise en place et l'optimisation dans les PME-PMI des systèmes d'information qui sont stratégiques pour le fonctionnement et le développement de l'entreprise.Note56.

Les problèmes recensés concernent tout d'abord l'état des systèmes d'information stratégiques pour favoriser la prise de décision. En effet, on constate au sein des PME-PMI l'existence d'une information abondante mais peu utilisée dans la prise de décision. Ainsi, le dispositif de décision peut être biaisé.

Ce projet reposait sur l'hypothèse que les PME-PMI avaient besoin d'informations stratégiques pour améliorer la qualité de leur prise de décision. Les objectifs de cette recherche ont donc été les suivants :

1. Conduire une recherche pour aider les PME-PMI à concevoir ou à enrichir leur système d'information stratégique...
2. Réaliser une étude comparative des systèmes d'information stratégiques, mis en place et réellement utilisés dans les PME-PMI pour la décision stratégique.
3. Proposer une modélisation de la mise en place de systèmes d'information stratégique dans les PME-PMI. Mémoire de DEA Marie-Christine CHALUS, 1995, op. cit., p 16

4.3.2. Les grandes étapes de ce projet

Le programme thématique de la Région Rhône-Alpes s'est déroulé sur une période de deux ans. Nous présentons ici les différentes étapes et les résultats de cette recherche qui ont orienté nos travaux durant ces années.

Notre recherche était soumise à un cahier des charges précis. Toutefois, nous sommes restés libres dans l’élaboration initiale de notre méthode de travail et dans le choix des entreprises appelées alors “entreprises – partenaires”, c'est-à-dire ayant souhaité participer à ces premières expérimentations.

4.3.2.1. Projet de la Région Rhône-Alpes,

Année 1 : la découverte – Quelle veille stratégique dans les PME-PMI ? Veille stratégique et quête d’informations stratégiques pour améliorer la prise de décisions stratégiques et la réactivité commerciale des PME-PMI.

Pour conduire ce projet, nous avons utilisé une démarche de recherche-intervention qui répondait au cahier des charges de notre interlocuteur institutionnel. Rappelons que le projet de recherche-intervention a deux types d’objectifs : des objectifs de résultats substantiels et des objectifs méthodologiques.

Objectifs de résultats substantiels

- Il s’agissait par cette recherche de mettre en évidence les invariants de fonctionnement des entreprises et des organisations malgré les différences socio-culturelles nationales ou régionales par la recherche de dysfonctionnements, puis de “noyaux durs” de solutions centrées sur la mise en place de systèmes d’information stratégiques, et de tableaux de bord de pilotage à tous les niveaux de l’entreprise.
- Améliorer les performances économiques et sociales des entreprises par l’amélioration de leurs systèmes d’informations stratégiques, donc de la prise de décision.
- Développer la capacité stratégique des PME-PMI, en particulier de leur réactivité commerciale.

Objectifs de résultats méthodologiques

- Mettre au point une méthodologie de mise en place de systèmes d’informations stratégiques dans les PME-PMI.
 - ◆ Etapes nécessaires dans la construction du système d’information stratégiques dans une PME-PMI ;
 - ◆ Contenu du système d’information stratégique ;
 - ◆ Utilisation du système d’information stratégique dans les PME-PMI.

Notre première démarche fut la recherche d’entreprises partenaires prêtes à s’impliquer activement dans ce programme. Cinq entreprises acceptèrent :

- Une entreprise d’agro-alimentaire ;
- Une école privée ;
- Un aéroport ;
- Un cabinet d’expertise comptable ;
- Une entreprise d’enductions techniques.

Cette recherche étant un travail d’équipe, je suis intervenue au sein de toutes les organisations, mais j’ai pris plus en charge les entreprises industrielles, (et j’ai donc axé mes recherches sur leurs problématiques).

Notre deuxième action fut de travailler sur :

- Une proposition d’intervention-type dans les entreprises partenaires pour construire un dispositif de veille stratégique ;

- Un guide d'entretien pour la réalisation des diagnostics approfondis des pratiques de veille stratégique dans les entreprises.

Notre objectif : employer exactement les mêmes méthodes dans toutes nos entreprises partenaires afin de pouvoir effectuer des comparaisons pertinentes.

La proposition d'intervention type

Dans l'objectif de mise au point d'une méthodologie d'implantation d'un dispositif de veille stratégique dans les PME-PMI, nous avons conçu en équipe **Note58.** une proposition d'intervention-type, support de négociation avec les entreprises partenaires.

La conduite d'une intervention dans les PME-PMI est une base expérimentale permettant la mise au point d'une méthodologie de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

Les objectifs de cette première intervention étaient :

1. Développer le système d'information de l'entreprise afin d'améliorer la prise de décision à tous les niveaux, en particulier développer l'information stratégique de synthèse nécessaire à la prise de décision au niveau de la Direction Générale.
2. Mettre en place un dispositif de pilotage de la mise en œuvre des actions stratégiques.
3. Développer la vigilance stratégique sur l'environnement externe pour mieux saisir les opportunités d'évolution et de développement.

Pour la réalisation de ces objectifs, quatre grandes étapes ont été définies :

1. Un diagnostic des pratiques de veille stratégique et de management stratégique réalisé sur la base d'une quinzaine d'entretiens avec la Direction et l'encadrement de l'entreprise.
2. Un projet d'amélioration des dispositifs existants et de construction de nouveaux dispositifs de veille stratégique réalisé en partenariat avec l'entreprise dans le cadre de quatre séances de travail.
3. La mise en œuvre du dispositif élaboré (indicateurs de veille stratégique et de plans d'actions de démultiplication de la stratégie) par la réalisation d'assistances personnalisées à la direction et à l'encadrement.
4. Une évaluation du dispositif de veille stratégique mis en place sur la base d'une dizaine d'entretiens avec les personnes vues lors du premier diagnostic.

Guide d'entretien pour la réalisation du diagnostic des pratiques de veille et du management stratégique dans les PME-PMI.

A ce stade, le guide d'entretien est plus un aide-mémoire pour les intervenants-chercheurs qui conduisent les entretiens auprès de la Direction et de l'encadrement des PME-PMI qu'un questionnaire systématique. L'objectif est en effet d'obtenir la base d'informations la plus large possible en conduisant des entretiens semi-directifs.

Notre troisième action fut de réaliser un **diagnostic global des pratiques de veille et de management stratégique.**

Afin d'avoir une première base d'informations sur les pratiques de veille stratégique dans les PME-PMI, nous avons exploité onze diagnostics socio-économiques **Note59.** réalisés par le Centre de Recherche dans le même type d'entreprises.

Rappelons que le diagnostic socio-économique (développé par H. Savall et son équipe) permet de recenser les

dysfonctionnements dans les entreprises et les organisations.

Les dysfonctionnements représentent les écarts entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement recherché, attendu ou souhaité par les acteurs.

Ces dysfonctionnements, observables et observés, engendrent des actes de régulation consommateurs de temps et de matières. Les coûts des actes de régulation sont dénommés coûts cachés dans la mesure où ils n'apparaissent pas explicitement dans les systèmes d'information usuels de l'entreprise (comptabilité générale et analytique, tableau de bord de gestion...). Ainsi, les dysfonctionnements et les coûts cachés représentent un potentiel d'amélioration de la performance économique de l'entreprise, qu'elle soit performante ou en difficulté.

A partir de cette base d'informations globale sur les dysfonctionnements concernant la mise en œuvre de la stratégie, la communication-coordination-concertation, l'organisation du travail, la formation intégrée, la gestion du temps et les conditions de travail, nous avons isolé les dysfonctionnements concernant les pratiques de veille et de management stratégiques perçus par la direction et l'encadrement.

4.3.2.2. année 2 : démarrage de la recherche expérimentale. “ Système d'information stratégique pour PME-PMI ” :

Travaux méthodologiques

Les travaux menés au sein des entreprises nous ont permis d'enrichir progressivement nos méthodes et la création d'outils d'analyse et de réflexion sur la stratégie. Cette avancée méthodologique avait notamment pour objectif de préparer l'évaluation qualitative, quantitative et financière du projet, concernant la modélisation du système d'informations stratégiques des PME-PMI. En parallèle, nous avons mis au point une méthodologie pour accélérer et rendre plus efficace le traitement bibliographique de la littérature en management stratégique des PME-PMI.Note60.

Pour cela une recherche-intervention a été conduite en profondeur dans cinq entreprises.

PROPOSITION D'INTERVENTION TYPE

Nous représentons cette intervention au travers un tableau montrant quels étaient l'objectif, les méthodes et les prestationsNote61. .

Etape 1

PRODUIT-OBJECTIFS	PRODUIT-METHODES	PRODUIT PRESTATIONS
<p>1) Développer le système d'information de l'entreprise afin d'améliorer la prise de décision à tous les niveaux, en particulier développer l'information stratégique de synthèse nécessaire à la prise de décision au niveau de la Direction Générale.</p> <p>2) Mettre en place un dispositif de pilotage de la mise en œuvre des actions stratégiques.</p> <p>3) → Développer la vigilance stratégique sur l'environnement externe pour mieux saisir les opportunités d'évolution et de développement</p>	<p>→ Mini-diagnostic des pratiques de veille stratégique et du management stratégique.</p>	<p>→ Synthèse d'une quinzaine d'entretiens sur les thèmes issus du guide d'entretien (voir présentation du guide d'entretien en chapitre 5) :</p> <p>1.Etat des pratiques de veille stratégique</p> <p>1.1.Les produits</p> <p>1.2.Les marchés</p> <p>1.3.La technologie</p> <p>1.4.Le potentiel humain</p> <p>2.Dispositif de veille stratégique et de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie</p> <p>2.1.Dispositifs de captage d'informations de veille stratégique</p> <p>2.2.Outils et méthode de formalisation et de communication de la stratégie</p> <p>2.3.Rouages de prise de décision</p> <p>2.4.Mode d'élaboration des budgets et des tableaux de bord</p> <p>Avis des intervenants en termes de dysfonctionnements et d'améliorations à envisager.</p> <p>© ISEOR 96</p>

Etape 2

PRODUIT- OBJECTIFS	PRODUIT-METHODES	PRODUIT PRESTATIONS
	<p>→ Projet d'amélioration</p> <p>Recherche de solutions sur les thèmes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulation de la stratégie actuelle 2. Identification des axes de prospective (veille stratégique) 3. Identification du contenu pertinent du système d'information stratégique : données de synthèse sur le fonctionnement interne, sur les dysfonctionnements et les coûts cachés, sur les résultats intermédiaires de la mise en œuvre des actions stratégiques permettant d'améliorer la prise de décision (choix d'investissements matériels et immatériels, identification des priorités de développement stratégique...) 4. Rôle des catégories d'acteurs (cadres, personnel,...) 5. Architecture du système d'information (outils, supports, transmission d'informations...) 	<p>→ Séances de groupe de projet : rendez-vous avec le chef de projet, groupe restreint et groupe plénier.</p> <p>Groupe de pilotage inter-entreprises</p> <p>© ISEOR 96</p>

Etape 3

PRODUIT- OBJECTIFS	PRODUIT-METHODES → Mise en place d'un dispositif de veille stratégique, de démultiplication de la stratégie et de pilotage des actions stratégiques 1. Plans d'actions stratégiques à moyen et long termes. 2. Plan d'actions prioritaires décentralisés à court terme permettant la démultiplication et le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie. 3. Tableau de bord de pilotage pour chaque dirigeant et cadre comprenant : 3.1 Des indicateurs locaux (informations nécessaires au cadre pour le pilotage de sa zone de responsabilité) : absentéisme, productivité, budget, dysfonctionnements... 3.2. Des indicateurs globaux (informations remontantes pour la construction des indicateurs de synthèse nécessaires pour la prise de décisions de la Direction Générale : indicateurs (qualitatifs, quantitatifs et financiers) de synthèse de l'activité des différentes directions, évolution des dysfonctionnements majeurs et des coûts cachés, résultats intermédiaires issus de la mise en œuvre des actions stratégiques... Permettant d'améliorer la qualité des décisions stratégiques.	PRODUIT PRESTATIONS → Une assistance personnalisée pour la construction de chaque outil : plans d'actions prioritaires et tableaux de bord de pilotage. © ISEOR 96
-----------------------	--	---

Etape 4

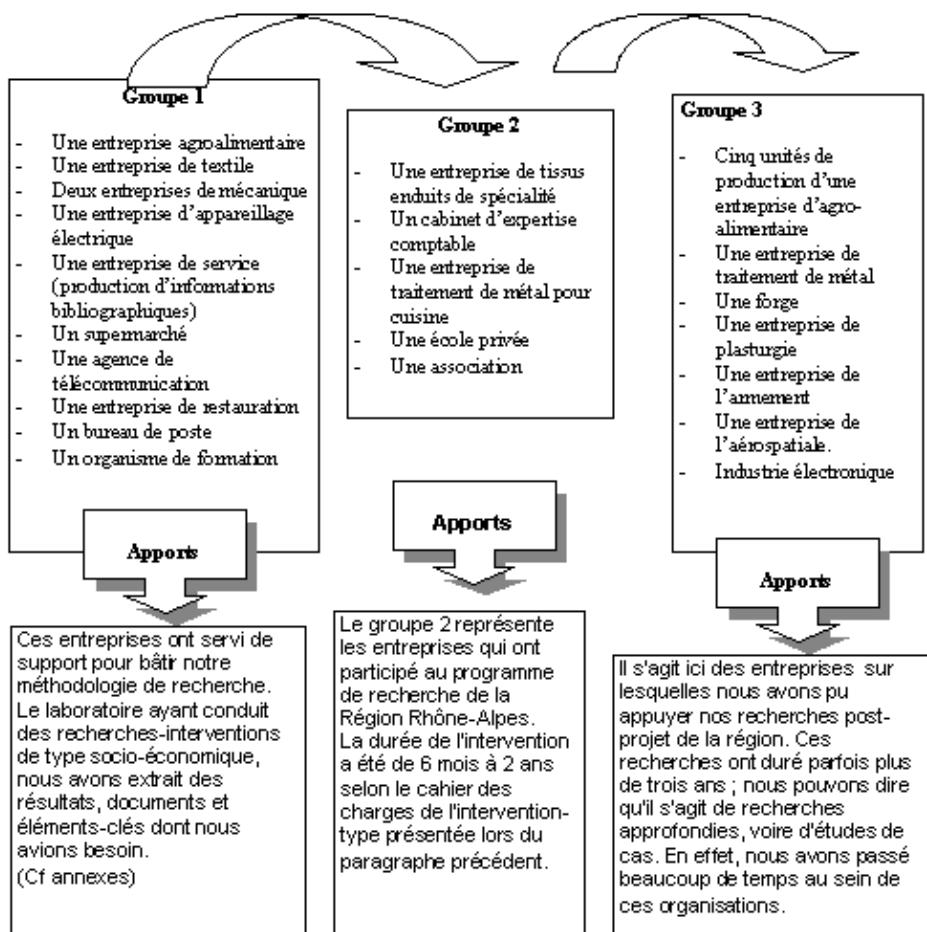
PRODUIT- OBJECTIFS	PRODUIT-METHODES → Evaluation qualitative, quantitative et financière de la qualité et de l'efficacité du dispositif de pilotage stratégique mis en place.	PRODUIT PRESTATIONS → Synthèse d'une dizaine d'entretiens sur les améliorations enregistrées sur les thèmes identifiés dans le cadre du diagnostic → Audit des outils mis en place → Avis des intervenants-chercheurs sur les améliorations enregistrées. © ISEOR 96
-----------------------	---	---

Il était important de bien situer l'environnement dans lequel nous avons conduit notre recherche. Ce projet de la région a été à l'origine de nos recherches en matière de veille stratégique et nous avons conduit toute la première partie de nos recherches littéraires et méthodologiques au cours de cette période. Elles sont aujourd'hui le support de notre recherche. Les deux années suivantes ne sont plus liées au projet de la Région mais à la conduite de nos propres recherches. C'est durant cette dernière période que nous avons choisi de porter nos recherches sur les entreprises industrielles (sachant que plus de 50% de notre échantillon initial était des PMI dans lesquelles nous sommes intervenus en profondeur) par intérêt personnel sur l'outil productif mais aussi parce que ce sont nos plus " anciennes entreprises ", celles qui doivent le plus s'adapter après des périodes " d'euphorie et d'argent facile " et surtout celles qui doivent concilier les informations de la production et du commercial. Voici quelques arguments que nous développerons et qui ont incité notre esprit de chercheur à s'intéresser plus particulièrement à ce domaine d'activité.

4.4. Présentation des entreprises de notre recherche et des méthodes appliquées

4.4.1. Présentation des entreprises

Trois groupes d'entreprises ont participé à notre recherche



Les entreprises du groupe 1 et 2 ne sont pas toutes des entreprises de type industriel. En effet, nos travaux de départ n'étaient pas centrés sur ce type d'organisation. Nous avons recentré nos travaux au moment de l'élaboration de la thèse et de la fin du projet de recherche de la Région Rhône-Alpes. La fin du projet nous a laissé plus de liberté dans nos travaux et c'est à ce moment-là que nous avons dépassé la simple mise en place d'un dispositif de veille pour rechercher les connexions possibles avec la conduite de stratégies proactives. L'homogénéité des terrains est mise en évidence, non seulement grâce à des méthodes d'intervention similaires, mais aussi grâce à notre système de classification par des indicateurs précis qui permettront d'évaluer et de positionner les entreprises entre elles en toute objectivité et sans parti pris.

Exemple d'intervention dans une PMI de traitement de métal pour cuisine.

Nous allons représenter cette intervention au travers un tableau montrant clairement quel était l'objectif, quelles étaient les méthodes et les prestations.

PRODUIT-OBJECTIF	PRODUIT-METHODES	PRODUIT-PRESTATIONS
Développer et formaliser la stratégie de l'entreprise et enrichir son système d'information stratégique pour une prise de décision réactive et pertinente et une démultiplication efficace.	<ul style="list-style-type: none"> ▪→ Mini-diagnostic des pratiques de veille stratégique et du management stratégique. ▪→ Formation-concertation des hiérarchiques aux outils de l'analyse socio-économique. ▪→ Groupe de projet d'amélioration avec les membres du Comité de Direction. ▪→ Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et de pilotage d'actions stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪→ Mini-diagnostic faisant état des pratiques effectives de veille stratégique et des dysfonctionnements de cette organisation en la matière. ▪→ Formation réalisée au sein de l'entreprise pour l'ensemble des hiérarchiques des services. Deux personnes de l'encadrement (le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur Qualité) ont suivi une formation plus approfondie pour pérenniser l'action. ▪→ Séances de projet pour définir les axes stratégiques de l'entreprise et proposer des solutions d'amélioration de son système d'information stratégique. ▪→ Elaboration du plan d'actions stratégiques internes et externes de l'entreprise à cinq ans par le PDG. ▪→ Rendez-vous individuels avec les membres de l'encadrement (Directeur Financier, Directeur Export, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Qualité, Responsable du Bureau d'Etudes) pour démultiplier la stratégie définie et améliorer le système d'information stratégique de l'entreprise. ▪→ Séance de projet permettant de fusionner entre chaque membre de l'encadrement les démultiplications prévues . ▪→ Mise en place d'un dispositif de veille stratégique et d'un système d'information efficace permettant de répondre aux besoins de l'entreprise.

4.4.2. Méthodologie de notre recherche-expérimentation

Notre rapport au terrain a été comme nous l'avons déjà indiqué de type recherche-intervention. Toutefois, afin de dépasser le cadre conceptuel que nous avons évoqué au début de ce chapitre, nous souhaitons développer quelques éléments propres à notre recherche.

L'implication du chercheur

Dans le cadre de nos recherches au sein des entreprises, nous avons souhaité travailler dans le respect d'un cahier des charges précis, signé par le laboratoire et par l'entreprise. Ce cahier des charges nous obligeait, en qualité de chercheur, à ne jamais perdre de vue notre objectif et à respecter des contraintes-temps.

L'élaboration de ce cahier des charges permettait entre autres de respecter les rythmes chronobiologiques des organisations grâce aux négociations qui entouraient son élaboration.

Nous avons aussi souhaité que l'entreprise participe financièrement. En effet, le côté financier oblige l'entreprise à tenir compte de cette intervention. Un chercheur en "électron libre" est vite délaissé pour les urgences quotidiennes de l'entreprise, c'est pourquoi le fait d'engager de l'argent (même une somme modique) rend l'implication et l'exigence de l'entreprise plus fortes dans le travail de recherche. Les entreprises, aujourd'hui, sont vigilantes sur leurs dépenses et attendent de leurs investissements y compris immatériels, des retours, et surtout des résultats.

Ces deux volets obligent le chercheur et l'entreprise à travailler et à s'impliquer ensemble. Nous avons pu le constater de manière pratique puisqu'une entreprise en difficulté était volontaire pour participer à nos travaux : de par sa situation nous ne lui avons pas demandé d'"engagement" et le travail n'a pu être conduit jusqu'au bout, par manque d'implication de sa part.

La durée des recherches-interventions

Les recherches dans les entreprises ont duré de six mois à un peu plus de trois ans, notre expérience nous ayant montré que la réalisation et l'analyse d'un diagnostic étaient selon le nombre d'acteurs concernés, d'une durée minimum de 2 mois, les entreprises à l'organisation complexe nécessitant des travaux plus long et plus approfondis.

Dans l'ensemble, quelle que soit la durée totale du travail avec une entreprise, nous avons passé environ trente heures par mois au sein de chacune d'entre elles, le plus gros du travail de recherche s'effectuant au Laboratoire.

Le degré de liberté et la prise de partie du chercheur dans les entreprises

Au cours de nos travaux dans les entreprises, nous nous étions engagés par le cahier des charges à un certain nombre de prestations et de résultats. En cela, il s'avère que nous avions limité notre degré de liberté, laissant ainsi peu de place à la dispersion. En effet, au cours de ses recherches, il est fréquent que le chercheur se trouve face à des problématiques très intéressantes qu'il pourrait avoir envie d'approfondir ou se trouve face à des interlocuteurs lui demandant des "services" sur d'autres travaux que ceux initialement prévus. C'est ce que nous appelons "les tentations du terrain". Or, le temps de recherche "terrain" est forcément limité et la pertinence des travaux dépendra du maintien de la ligne directrice des travaux de recherche fixée au départ.

Ces propos ne sont pas catégoriques, des contacts très intéressants peuvent être noués avec des acteurs et le chercheur peut noter des idées ou des problématiques qu'il pourra développer au cours d'autres recherches.

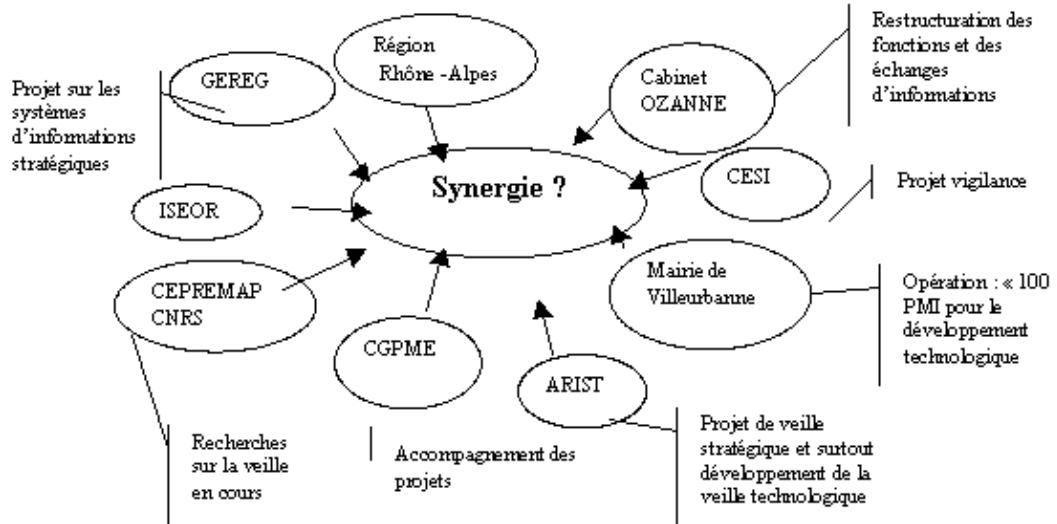
Un autre piège à éviter est la prise de parti. Nous ne sommes intervenus directement que pour conduire les diagnostics de veille stratégique, présenter des dossiers de synthèse, révéler les dysfonctionnements et les points d'amélioration recensés au cours de notre intervention, ou encore au moment de monter des groupes de projet d'amélioration des dispositifs de veille ou de création de produits, et dans l'accompagnement de l'entreprise, à la mise en place d'outils permettant un développement des systèmes d'information stratégiques dans le but d'informer la prise de décision de l'organisation. Or, dans l'organisation, le recul du chercheur (par rapport aux rapports de force internes) est tentant à "exploiter" pour les acteurs qui vont chercher à le faire s'exprimer pour une cause ou une autre, dépassant bien souvent son champ de compétences. Ici réside le

danger : le chercheur, même “ habitué ”, est loin de connaître les enjeux des acteurs et l’historique informelle de la société. En prenant parti, et même s’il pense le faire à bon escient, il perd instantanément sa neutralité et sa crédibilité auprès de bon nombre des acteurs. Cette intervention n’étant pas en prise directe avec son intervention initiale, elle retentit hélas sur les travaux de recherches qui vont s’en trouver faussés. Le chercheur n’est pas un consultant... A plusieurs reprises, nous avons eu à vivre cette situation avec, fréquemment, des acteurs “ de poids ”, demandant au chercheur, au cours de réunion, des avis de manière très directe, afin que celui-ci prenne parti. Rester silencieux et expliquer que l’on sort de notre domaine de compétence est souvent difficile et mal vécu par l’interlocuteur, mais salvateur pour la recherche en cours. Nous avons respecté ce principe de “ neutralité ” (hors du cadre strict de nos recherches) tout au long de nos travaux.

Une recherche, des interactions

Notre année de DEA et nos quatre années de thèse ont bénéficié d’un environnement interactif. Le laboratoire de recherche de l’ISEOR qui accueille une cinquantaine de doctorants et un séminaire doctoral organisé une fois par mois, permet leur rencontre. C’est alors l’occasion d’échanges et de présentations diverses dont nous tirons une grande richesse. Le laboratoire nous met en relation avec de nombreux enseignants-chercheurs, travaillant de manière régulière ou non, avec l’équipe de recherche permanente. Les thésards ont également accès à la plupart des recherches en cours de l’ISEOR. Pour notre travail, le projet de la région Rhône-Alpes nous a permis d’entrer en contact avec d’autres laboratoires conduisant des travaux proches, avec des institutions et des organismes tels que l’ARIST (Agence Régionale de l’Intelligence Scientifique et Technique) ... Toutes ces interactions cumulées à celles offertes par nos terrains de recherche, ont permis d’enrichir notre thèse et de construire progressivement notre travail grâce aux recherches bibliographiques, au terrain, au milieu de la recherche et aux institutions.

Figure n° 22 : Exemple : Tableau des synergies constatées en 1996 (Marie-Christine Chalus, Rapport d’activité à la Région 1996 : Système d’information stratégique pour PME-PMI)



4.5. Le champ de la recherche : les entreprises industrielles

“ *L’industrie est socle de puissance ; l’agriculture et les services sont socles de richesse* ” (Cohen – 1991).

Pouvons-nous imaginer un pays qui ne vivrait que par l’agriculture et le service ? Dans les caractéristiques de la proactivité, nous avons évoqué l’innovation. Il existe des innovations en matière de produits au sein de l’agriculture et des services, mais elles n’ont encore rien de comparable avec celles de l’industrie, qui bien souvent, sont porteuses de réussites pour une économie. Par exemple, nous pouvons constater que durant les

Trente Glorieuses, les naissances successives de technologies inédites sont venues ouvrir des espaces nouveaux à l'activité économique. Produits et outils nouveaux ont généré des marchés nouveaux, suscitant ainsi la création de richesses nouvelles. Des entreprises sont nées et sont souvent devenues géantes. Les entreprises anciennes, ont souvent subi elles-mêmes une cure de jouvence au contact de celles qui sont apparues. La nature et le mode de conception des produits, s'en sont parfois trouvés bouleversés.

4.5.1. L'industrie française : historique et traits fondamentaux

Industrie :

“ ensemble des activités économiques ayant pour objet l’exploitation des richesses minérales et des diverses sources d’énergie ainsi que la transformation des matières premières (animales, végétales ou minérales) en produits fabriqués. ”

Telle est la façon dont le Petit Robert définit le champ des activités industrielles ; il s’agit là de l’acceptation la plus extensive du terme, incluant non seulement l’industrie manufacturière, mais aussi les industries agro-alimentaires, la production d’énergie ainsi que le bâtiment et les travaux publics.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons choisi de limiter pour l’essentiel notre analyse aux branches manufacturières et agro-alimentaires. En effet, le bâtiment se caractérise par un marché au fonctionnement spécifique et demeure peu exposé à la concurrence étrangère ; quant à l’énergie, la spécificité des dotations naturelles et le choix de la puissance publique expliquent la configuration du secteur en France.

En revanche, les productions manufacturières et agro-alimentaires apparaissent relativement homogènes du point de vue des comportements des entreprises et du fonctionnement des marchés tant nationaux, qu’extérieurs.

4.5.1.1. La genèse des traits fondamentaux

Première puissance européenne au XVIII^e siècle, la France reste en tête en 1920 pour la production du secteur secondaire (industrie et artisanat) et l’emporte sur l’Angleterre, avec toutefois un certain retard de l’industrie proprement dite. Il faut cependant rappeler qu’à la fin du XVIII^e siècle, la France est trois fois plus peuplée que l’Angleterre ; quant aux “ Allemagnes ”, leur développement les situe bien en-deçà (Holcblat et Husson, 1990).

Pendant la plus grande partie du XIX^e siècle et jusqu’à la seconde guerre mondiale, la France ne cessera pourtant de perdre du terrain. L’ampleur du retard français et ses causes ont suscité de nombreux débats : facteurs “ objectifs ” (insuffisance des ressources charbonnières, quasi-stagnation démographique à partir du niveau élevé du XVIII^e siècle) ou spécificités du modèle français de capitalisme ? Certains travaux historiques plus récents mettent en cause la pertinence d’un concept de retard inspiré d’une logique comparative (par rapport à une économie industrielle étrangère considérée comme modèle) qui conduit à privilégier l’étude des pesanteurs et des inerties de la formation économico-sociale française, alors qu’elles ont été régulièrement dépassées par les forces dynamiques.

Le survol de l’histoire économique de la France moderne du point de vue du développement industriel montre la durée limitée de la période où l’industrie se trouve au centre du dispositif économique : les années débutant à la libération et s’étalant jusque 1983 (avec des aléas divers à partir de 1974) constituent sans doute les seules au sein desquelles la “ centralité industrielle ” soit prédominante.

4.5.1.2. Historique des grandes étapes de l'histoire de l'industrie française[Note62](#).

- L'incidence de la période révolutionnaire

L'économie française ne connaît pas au XVIII^e siècle l'ensemble des transformations cumulatives qui constituent la révolution industrielle, cependant elle est loin d'être dans un état de stagnation. Un tissu industriel ancien, dispersé mais non négligeable, existe sous différentes formes.

- Une évolution heurtée au XIX^e siècle

Au-delà des crises périodiques, la croissance économique au XIX^e siècle peut être divisée en plusieurs phases : de 1820 à 1870, elle est plus ou moins régulière, mais forte en moyenne ; en 1870 commence une phase de ralentissement, puis de stagnation, qui dure jusqu'en 1896 ; les dernières années du siècle jusqu'à la guerre voient le retour de la croissance.

- L'expansion, puis la crise

Les années trente donnent lieu à un retournement : toutes les branches connaissent un infléchissement important de leur production ainsi que de l'emploi. C'est notamment le cas de la métallurgie et des industries mécaniques et électriques qui, avec la chimie, ont joué un rôle moteur dans l'expansion antérieure à la crise.

- Après-guerre : une France nouvelle ?

L'historien Grégoire Madjarian assimile les événements immédiatement consécutifs à la seconde guerre mondiale et à la Libération à une "révolution politique" du type de celles connues par la France en 1830 ou en 1848. Cette dénomination a le mérite de rendre compte de l'ébranlement de l'ensemble de la société française alors intervenu et qui va aboutir à la remise en cause de ce caractère "composite" du capitalisme français, et à un ré-ordonnancement progressif de l'économie autour d'une dynamique de croissance.

- L'impératif industriel

Les années 1959-1974 sont certainement celles où la préoccupation industrielle est la plus largement ressentie tant par le pouvoir politique que par les milieux économiques ; une étude de l'INSEE de 1975 note : "Les structures industrielles se sont plus transformées en dix ans que dans le dernier demi-siècle." La crédibilité du projet politique gaulliste d'autonomie de la France par rapport à ses partenaires atlantiques suppose une industrie renforcée tenant le choc de l'intégration de la CEE et de la perte progressive des marchés protégés coloniaux.

- Les faiblesses du modèle et l'entrée dans la crise

Jusqu'à la fin des années soixante, les exportations ne constituent qu'un débouché subordonné pour l'appareil industriel dont le développement est pour l'essentiel autocentré. C'est ce que montre le découpage en "sections productives" élaboré par Hugues Bertrand et fondé sur l'usage fait des biens produits. Trois sections sont ainsi obtenues : biens d'équipement des entreprises (S1), biens de consommation des ménages (S2), et biens exportés (S3). Chacune des sections inclut les biens intermédiaires incorporés et il est possible de ventiler les importations selon leurs destinations.

4.5.2. L'industrie française aujourd'hui

En 1997, la croissance de la production de l'industrie manufacturière (industrie hors énergie, hors BTP et hors IAA) correspond au regroupement des postes U04, U05, U06 du niveau 16 de la NES issue de la NAF), + 4.4% en volume. Elle a retrouvé le niveau de 1995 (3.9%), après une année 1996 très faible (0.4%). La valeur

ajoutée ayant augmenté de 4.9% en volume, l'industrie a joué un rôle moteur dans la croissance du PIB (+2.2%).

Presque toutes les branches ont renoué avec la croissance. L'activité a été particulièrement dynamique dans la branche automobile tirée par la demande extérieure alors que la demande intérieure fléchissait. De même, pour la plupart des branches, la demande extérieure a été déterminante ; les exportations ont augmenté de 14.3% en volume alors que les importations n'ont progressé que de 9.5%.

Dans l'industrie, 1997 n'a pas confirmé les espoirs d'une reprise de l'investissement après la récession de 1993. Les dépenses d'investissement n'ont progressé en volume que de 1% en moyenne annuelle. En 1997, seules les branches des biens intermédiaires et de l'automobile ont contribué à l'investissement, poursuivant leurs efforts de 1996. Les deux branches d'activité ont profité de la forte accélération de leurs ventes tout au long de 1997. Les entreprises de l'équipement professionnel ont stabilisé leur investissement au niveau de 1996 et celles des biens de consommation l'ont revu à la baisse, compte tenu des perspectives plus nuancées.

Au sein de l'Union Européenne, la production industrielle a progressé assez fortement en France et en Italie, plus modestement au Royaume-Uni et en Allemagne ; la France rattrape ainsi le retard qu'elle présentait depuis 1995. Les Etats-Unis, eux, continuent leur progression régulière.

Figure n° 23 : INSEE “ Tableau de l'économie française ” (1998/99)*Note63.*

NAP	PRODUCTION	1996/97 %	FBCF
<u>Biens intermédiaires</u>			
-Minerais et métaux ferreux	1 070.5	5.6	68
-Minerais et métaux, demi-produit, non ferreux	99.8	9.3	0.3
-Matériaux de construction et minéraux divers	86.1	8.8	9.7
-Industrie du verre	106.2	1	11
-Chimie de base, fibres synthétiques	34	2.5	2.9
-Fonderie, travaux de métaux	176.7	9.8	13.7
-Industrie du papier, carton	297.4	5.9	13.8
-Caoutchouc et matières plastiques	108.9	0.2	6.8
	161.5	4.9	9.8
<u>Biens d'équipement professionnel</u>	896.4	5	32.8
-Construction mécanique	329.3	4.4	15
-Matériel électrique et électronique professionnel	383.3	4.5	13.2
-Construction navale et aéronautique, armement	183.8	7	4.5
<u>Biens d'équipement ménager</u>	44	2.7	1.7
<u>Véhicules automobiles, autres matériels de transport terrestre</u>	428.8	6.8	24.8
<u>Biens de consommation courante</u>	820.3	10	31.6
-Parachimie, industrie pharmaceutique	264	6.9	11.2
-Industrie textile et habillement	163.2	0.1	6.2
-Industrie cuir et chaussure	24.3	-1.2	0.3
-Bois, meubles, industries divers	172.4	2.9	5.5
-Imprimerie, presse édition	196.4	1.3	8.4
TOTAL INDUSTRIE MANUFACTURIERE	3260	4.9	158.9
<u>Production et distribution d'énergie</u>	577.3	1.9	158.9
-Combustibles min. solides et cokéfaction	7.5	-7.9	0.3
-Pétrole et gaz naturel	289.4	5.8	9.7
-Electricité, gaz et eau	280.4	-1.5	48.8
ENSEMBLE	3837.3	4.4	217.7

4.5.2.1. Les entreprises industrielles

Trois quart des entreprises sont des sociétés anonymes et une sur cinq est une société anonyme à responsabilité limitée. Il n'y a significativement d'entreprises individuelles qu'en-dessous de 50 salariés. L'importance d'une entreprise peut se mesurer par son effectif salarié ou par son chiffre d'affaires. En 1993, la quasi totalité des entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions a moins de 200 salariés. La place des PMI ne cesse de s'accroître. Elles réalisent désormais près de 40% du chiffre d'affaires total, et

surtout, emploient plus de la moitié des effectifs des entreprises de 20 salariés et plus. Corrélativement, la place des grandes entreprises baisse.

L'activité économique détermine largement la répartition par taille des entreprises : les petites entreprises industrielles sont particulièrement nombreuses dans les biens de consommation où elles emploient près du quart des effectifs du secteur.

Dans les biens d'équipement, de nombreuses PMI coexistent avec des entreprises de plus grande taille. Dans les biens intermédiaires, les entreprises sont peu nombreuses et leur taille moyenne élevée.

Figure n° 24 : Caractéristiques des entreprises de vingt salariés et plus de l'industrie manufacturière en 1996 [Note64](#).

	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 à +	Hors tranche	Total
Nombre d'entreprises	12 125	4 362	2 501	1 594	873	864	22 319
Effectif employé (KF)	397.1	302.5	347.7	484.1	1 556.1	41.1	3 128.6
Chiffre d'affaires HT (MF)	279.6	237.4	295.2	470.2	2 315.6	125.7	3 723.7
Exportation chiffre d'affaires HT (%)	12.8	18.6	26.2	30.4	32.8	24.6	145.4
Valeur ajoutée HT (MF)	103.4	81.3	98.9	155.5	772.6	26.2	1 237.9
Investissements corporels totaux (MF)	10.4	9.8	12	21.1	121.5	1.9	176.7

Le poids des grands groupes

Le “ noyau dur ” de l'industrie française est constitué d'un nombre réduit de grands groupes. Le chiffre d'affaires des 25 premiers groupes industriels (y compris l'activité des filiales étrangères) représente ainsi un poids équivalent à la moitié de la production industrielle, même si une partie de ce chiffre d'affaires est réalisée par des filiales étrangères.

Ces entreprises ne sont pas indépendantes les unes des autres ; elles sont liées par des capitaux, directement ou par l'intermédiaire des banques. Dans l'ensemble de l'activité marchande (industries et services), 1815 groupes d'entreprises contrôlaient ainsi 15 000 sociétés employant 4,75 millions de salariés, soit 44% des effectifs marchands (Ferron, 1991).

Ces groupes exercent une influence directe sur leurs filiales, sur les fournisseurs s'ils contrôlent des réseaux commerciaux (grande distribution par exemple), sur leurs sous-traitants ou bien sur tout un ensemble d'entreprises s'ils contrôlent le négoce import-export de tel ou tel produit dans une région ou dans toute la France. Que l'on songe au poids de Michelin à Clermont-Ferrand et en Auvergne, à Peugeot à Sochaux et en Franche-Comté, leur pouvoir dépasse bien souvent celui des élus locaux, alors qu'ils ne tiennent leur poste de

dirigeant d'aucun mandat électif !

Une poignée d'hommes seulement exerce un pouvoir considérable. L'Express du 2 mai 1991 parle des trente patrons qui gouvernent la France et un sondage paru dans le même journal nous apprend que 24% des français pensent que ce sont les P.D.G. des groupes qui exercent le vrai pouvoir en France, tandis que 39% penchent pour les hommes politiques. Les députés, les ministres composent avec eux, les consultent avant toute décision. Ils agissent en permanence à Paris, à Bruxelles, à New York dans les lobbies ou pour défendre directement leur cause.

Figure 25 : Les trente-cinq premiers groupes industriels et de services français *Note65.*

Groupes	Activité							Effectifs
					Rés. Net 1 ^{er} sem 98 (%)	C.A 1 ^{er} sem. 98 en Md de F		
Elf Aquitaine	Pétrole	254.3	9.3	5.6	-19.7	112.8	4.6	83700
Renault	Automobile	207.9	13	5.4	n.s.	121.7	4.4	141315
Total	Pétrole	191.1	8.2	7.6	34.8	82.3	3.9	54391
Suez Lyonnaise des eaux	Eaux, services, BTP	190.4	9.9	4	102.6	99.8	3.1	175000
EDF	Electricité	189.9	-2.1	4.1	2.2	n.c.	n.c.	122477
PSA	Automobile	186.8	8.2	-2.8	n.s.	116	2.2	142000
Alcatel Alsthom	Télécoms, énergie	185.9	14.7	4.7	74.1	61.5	15.2	189549
Carrefour	Distribution	169.3	9.3	3.5	14.7	97	1.5	123437
Vivendi	Eaux, communications, BTP	167.1	0.7	5.4	176.9	97.5	3.9	193300
France Telecom	Télécoms	156.7	3.6	14.9	609.5	77.9	7.6	165042
Promodès	Distribution	110.7	6.9	1.6	29.5	56.2	0.6	57391
Saint Gobain	Matériaux	107.1	17.2	5.6	30.2	57.7	2.7	107968
SNCF	Transports	97.2	26.1	-0.6	n.s.	n.c.	n.c.	207828
Bouygues	BTP, communication	91.1	24.1	0.7	15.4	43.4	0.1	94371

Rhône-Poulenc	Pharmacie-chimie	90	4.8	-4.9	n.s.	44.3	3.5	68377
La Poste	Courrier	89.9	3.7	0.06	0.1	n.c.	n.c.	313122
Pinault Printemps redoute	Distribution	89.2	10.9	2.6	27.4	50.4	1.3	60288
Danone	Agroalimentaire	88.5	5.4	3.6	8.3	43.8	1.9	80631
Michelin	Pneumatique	79.7	11.9	3.9	34.3	41	1.6	123254
Casino	Distribution	76.3	14.2	1.1	32.9	43.1	0.5	58626
Usinor	Sidérurgie	72	1.3	2.1	40	38.1	2	58335
Pechiney	Aluminium, emballage	69.7	8.3	1.8	n.s.	34.3	1.2	33960
L'Oréal	Cosmétique, pharmacie	69.1	14.5	4	7	37.9	4	47242
Lagardère	Défense, communication	65.9	16.8	1.4	32.9	33	0.5	46230
Eridania-Beghin-Say	Agroalimentaire	63.6	9.8	1.9	14.7	32.7	0.9	20653
Air France	Transports aériens	60.7	9.2	1.9	3.1	29.9	1.3	54325
Gaz de France	Distribution de gaz	60.3	11.1	1.8	3	n.c.	n.c.	30257
Aerospatiale	Aéronautique	56.3	10.6	1.4	75.1	24.6	1.2	37673
LVMH	Luxe, distribution	48	54.2	4.5	22.9	20.4	1.8	33511
Schneider	Equip. Electrique	47.4	-23.1	2.2	61.4	24.5	1.3	61500

Lafarge	Matériaux	42	19.3	2.4	35.1	30	1.1	35232
Thomson – CSF	Défense	38.5	6.2	2.1	184.8	16.5	0.3	44800
Air Liquide	Gaz industriels	38.4	11.6	3.1	11.4	19.9	1.7	27400
Thomson Multimédia	Électronique grand public	38.1	0.82	-2.8	n.s.	n.c.	n.c.	46030
Valéo	Equip. Automobile	33.9	17.6	1.5	4.5	19.2	0.8	36100

L’explosion boursière et la déréglementation financière ont incité la constitution de sociétés d’investissement dans lesquelles des hommes fortunés placent des fonds, aux côtés des banques, d’assurances ou de groupes industriels. Ces sociétés cherchent à placer des fonds en rachetant des entreprises.

François Morin propose une typologie du contrôle des grandes entreprises industrielles : familial, étatique, technocratique, étrangère et mutualiste.

Le capital des grandes entreprises industrielles se trouve la plupart du temps entre les mains d’actionnaires et est géré par des managers salariés. Cette gestion se réalise sous le contrôle des porteurs de titres qui forment la majorité dans les assemblées générales d’actionnaires et qui exercent leur droit de propriété. Mais cette majorité ne peut pas être toujours dégagée à cause de la dispersion du capital entre un très grand nombre d’actionnaires. Il en résulte deux conceptions des relations entre les managers et les propriétaires (Koenig, 1993) :

- les managers prennent le contrôle de la firme et les actionnaires n’exercent qu’un droit de propriété limité ;
- les managers exercent leur activité sous le contrôle d’un groupe minoritaire d’actionnaires.

La sous traitance

Les groupes se sont restructurés en développant la sous-traitance d’une part parce que les progrès techniques nécessitent un recours accru à des spécialités qu’ils ne maîtrisent pas, mais surtout dans les années 1980, pour baisser leurs dépenses de salaires pour le même travail et rendre flexible l’adaptation de leur activité à la demande.

Dans les années 1980, les groupes (en particulier dans l’automobile) ont développé à l’égard de leurs sous-traitants ou fournisseurs attitrés (équipementiers dans l’automobile) ce que l’on appelle un “ partenariat ”. Renault et PSA ont exigé plus de recherches pour proposer de nouveaux équipements, de contrôler eux-mêmes leur qualité, de la garantir, de s’installer à proximité des usines de montage pour livrer dans les délais prescrits permettant au constructeur d’annuler ses stocks. En contrepartie, ils se sont engagés sur des volumes et des prix d’achat sur plusieurs années.

Ces nouveaux rapports ont accru la contrainte de rentabilité sur les fournisseurs et sous-traitants. Ce type de partenariat s’est traduit par une profonde restructuration du tissu industriel. De nombreuses PMI sont passées sous la coupe de groupes, de banques et souvent sous contrôle étranger.

Des tableaux sur l'industrie française se trouvent en annexe de notre thèse.

4.5.2.2 L'industrie française dans le monde

Parmi les pays de l'OCDE, la France est le quatrième producteur industriel - après les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne – et le quatrième exportateur mondial. Depuis plus de 10 ans, les exportations françaises de produits industriels représentent près de 10% des ventes des 9 principaux exportateurs de l'OCDE.

Dans le palmarès des 100 premières entreprises industrielles mondiales, apparaissent huit entreprises françaises, contre 15 allemandes, 18 japonaises et 31 américaines. Huit groupes occupent une position de leader dans leur secteur : St Gobain, Péchiney, Michelin, Matra-Hachette, L'Oréal, Air Liquide, Alcatel et Usinor. Les deux grands groupes automobile français, par contre, sont sous-dimensionnés par rapport à leurs concurrents, ce qui les conduit à rechercher de nouveaux partenariats.

L'industrie française est aussi présente dans le monde par les investissements directs à l'étranger, particulièrement dynamiques entre 1986 et culminants en 1990. Dans l'ensemble des pays étrangers, les entreprises manufacturières filiales de sociétés françaises emploient environ un million de personnes, soit un tiers des emplois industriels en France. Cette proportion est supérieure à la contribution symétrique des firmes industrielles à capitaux étrangers aux emplois en France, soit 25% des emplois [Note66](#) .

Les implantations françaises à l'étranger semblent être complémentaires des exportations. Ainsi, les positions acquises à l'étranger par l'industrie française se sont, pour l'essentiel, renforcées chez nos principaux partenaires : les pays développés de l'OCDE. Ceci est particulièrement vrai pour les investissements au sein de l'Union Européenne (63% des flux entre 1987 et 1993), le meilleur moyen d'accroître rapidement ses parts de marché étant l'achat d'un concurrent étranger. En dehors de l'OCDE, les entreprises françaises se placent essentiellement dans les régions offrant des perspectives de développement, les pays d'Asie en expansion rapide et les pays de l'Est, et dans une moindre mesure, l'Amérique Latine.

4.5.3. L'industrie : le déclin ?

Dans nos lectures, la question du déclin de l'industrie se posait fréquemment. Plusieurs facteurs, en effet, tendent à aboutir à une surévaluation du rythme de déclin de la part de l'industrie dans l'économie. Sur une longue période, les prix des produits manufacturés tendent à progresser moins vite que ceux des services : cet effet des prix relatifs joue en défaveur de l'industrie si l'on observe des données mesurées à l'aide de prix courants.

Les " services marchands aux entreprises " ont connu un dynamisme considérable depuis 1983 (+ 15% en volume de 1983 à 1987). Il existe un phénomène de vases communicants entre les activités de ce secteur et l'industrie : conventionnellement, un emploi ou une activité relèvent de l'industrie s'ils sont exercés dans une entreprise dont l'activité principale est industrielle. La frontière entre le secondaire et le tertiaire dépend donc en partie de la décision des firmes d'externaliser ou non un aspect de leur activité : sous-traiter ou finaliser l'entretien ou certains aspects de la conception (ingénierie) gonflent donc le secteur des services aux entreprises. Enfin, les salariés des entreprises d'intérim (personnel permanent et salariés en mission) sont rattachés aux services quel que soit le secteur où ils exercent leur activité. Or, l'industrie emploie plus de 50% des 200 000 intérimaires : l'automobile a presque triplé son recours à l'intérim et une étude de l'INSEE montre que, contrairement à l'image souvent mise en avant par la publicité des firmes de travail temporaire, les ouvriers représentent désormais trois intérimaires sur quatre. Les effectifs des entreprises industrielles ont décliné, mais la prise en compte des travailleurs intérimaires employés par elles aboutit à une légère croissance de la main-d'œuvre utilisée par l'industrie.

Tendance naturelle ou poids de la crise ?

Si nous adoptons un schéma analogue à celui de l'économiste australien Colin Clark (qui a développé la distinction désormais consacrée entre les trois secteurs fondamentaux de l'économie : primaire, secondaire et tertiaire), le déclin de l'industrie sera interprété comme correspondant à la succession naturelle des activités dominantes : après avoir supplanté l'agriculture, l'industrie serait à son tour détrônée par les services. Ce processus correspondrait aux modifications de la demande finale dans les pays capitalistes développés où les besoins en produits industriels tendent à plafonner avec l'élévation du taux d'équipement des ménages en biens durables, le ralentissement de la croissance démographique...

Certains complètent ce raisonnement par un volet spatial en le reliant à la division internationale du travail : la succession des activités signifie également leur déplacement géographique et les pays dits en voie de développement sont destinés à prendre le relais des puissances industrielles actuelles pour les productions à faible valeur ajoutée ou banalisées.

Il y a donc certainement une composante tendancielle dans le recul enregistré par l'industrie en France depuis le début des années soixante-dix, mais il est difficile de la séparer des retombées de la crise économique et des faiblesses spécifiques du tissu industriel français.

La crise économique actuelle, pas plus que les précédentes, ne se réduit à une crise industrielle, mais il s'agit là d'une des composantes essentielles de la phase descendante du cycle long qui a commencé à la fin des années soixante, aussi bien sous l'angle du mode d'accumulation et du procès de travail (ce que recouvre généralement l'expression " crise du fordisme ") qu'en terme de débouchés.

L'industrie conserve une place stratégique

Du déclin relatif de l'industrie, nous ne pouvons inférer que les économies capitalistes seraient engagées dans un processus de désindustrialisation : l'industrie continue d'être au cœur du processus productif. L'observation empirique des faits économiques en fournit diverses illustrations (Holclat et Husson – 1990).

Ne parle-t-on pas des nouveaux pays industrialisés... ? C'est par l'industrie que se fait leur ascension ; celle-ci continue donc à modeler la hiérarchie des économies.

Il en est de même pour l'essentiel des " vieux " pays industriels.

La recherche, le développement et les innovations techniques, dont il devient un lieu commun de souligner le rôle essentiel pour l'avenir des entreprises, concernent avant tout l'industrie. Nouveaux matériaux, nouveaux produits, nouveaux procédés, tout cela s'élabore sinon dans l'industrie, du moins à sa périphérie.

Enfin, le solde des exportations et des importations de marchandises (la balance commerciale), dont la composante essentielle est constituée par les produits industriels, demeure un des critères principaux d'appréciation d'une économie par les milieux financiers internationaux même pour les Etats qui bénéficient d'un excédent en matière d'échanges de services.

La compétitivité

La compétitivité désigne la capacité d'une industrie à conserver ou à améliorer ses positions sur l'ensemble des marchés, par extension, sur l'ensemble des facteurs qui permettent d'obtenir un tel résultat **Note67**. Elle renvoie donc à " l'aptitude à vendre ce qui est produit " mais aussi, symétriquement, à la capacité de produire ce qui se vend sur les marchés, intérieurs aussi bien qu'extérieurs.

Il existe de nombreux travaux déterminants de la compétitivité. Classiquement, sont ainsi étudiés les écarts de prix (et de coûts) corrigés du taux de change, le décalage de conjoncture (si la demande nationale augmente plus vite que la demande étrangère, un surcroît d'importations peut peser sur la balance commerciale) et parfois les tensions sur les capacités de production. Ces facteurs sont utilisés dans les équations économétriques du commerce extérieur employées par les prévisionnistes. D'autres travaux visent à prendre en compte des déterminants plus structurels : l'orientation géographique des exportations, la spécialisation de la production, les comportements des entreprises.

Mais le discours sur la productivité à destination du grand public procède souvent par rétrécissements successifs : les facteurs structurels sont négligés, les prix, pour des raisons mi-théoriques mi-pratiques, sont réduits au coût salarial..., et enfin, comme il est difficile de mesurer les différences dans le niveau des salaires, le commentaire ne porte plus que sur les évolutions.

Conclusion

Nous pouvons nous interroger : la notion même d'industrie a-t-elle encore un sens comme délimitation d'un champ d'activités spécifiques ? Certaines utilisations du terme pour qualifier les secteurs les plus divers inclineraient à répondre négativement. Il existe ainsi dans l'administration française une Direction de l'industrie touristique. En l'espèce, l'utilisation du terme vise sans doute à "ennoblir" l'activité ainsi qualifiée, à lui donner le "sérieux" traditionnellement accordé à l'industrie pour que son importance économique ne puisse plus être mise en cause. Mais l'importance d'une activité ne la transforme pas pour autant en industrie.

Nous trouvons chez divers économistes l'idée que la logique de l'économie capitaliste tend à "industrialiser" l'ensemble des activités marchandes. Cette idée n'est pas fausse : certains secteurs des services connaissent maintenant des conditions proches de celles de l'industrie ; de même la contrainte du marché s'impose à des secteurs qui, jusque-là, en étaient plus ou moins préservés : le secteur culturel, par exemple.

A notre sens, ces éléments ne remettent pas en cause la spécificité de l'industrie dans le système productif : en dépit du poids déclinant de sa contribution au PIB et à l'emploi des principaux pays, l'industrie demeure le cœur de l'économie. Ainsi, la puissance relative des industries fonde largement la hiérarchie des puissances économiques ; elle joue un rôle moteur dans la mise au point d'innovations technologiques qui seront ensuite éventuellement appliquées dans d'autres secteurs ; l'analyse de l'industrie constitue un élément indispensable à toute réflexion sur la crise économique, c'est là que se révèle clairement la structure du rapport salarial et la logique de son évolution. C'est enfin l'industrie qui fixe en grande partie les paramètres de la fameuse contrainte extérieure.

L'avenir de l'économie française correspond pour une part importante, à l'avenir de son industrie. Cette affirmation pourra être jugée comme relevant d'un "industrialisme" désuet. Faire le point sur la situation de l'industrie ne répond pas à toutes les questions économiques actuelles, mais constitue un aspect nécessaire de toute réflexion prospective sur la place de l'économie française dans l'ensemble européen.

Nos travaux de recherche portent principalement sur les entreprises industrielles. Il semblerait que celles-ci connaissent parfois des difficultés à innover. La rigueur que demande une activité dite de production industrielle laisse parfois peu de place à l'innovation pure, à la créativité. De plus l'entreprise ne dispose pas toujours d'un dispositif de suivi des grands projets nouveaux et/ou imprévus. Souvent trop centrée sur la gestion de la sécurité et le suivi de la production, elle délaisse ou ne développe pas suffisamment certaines activités importantes dans le contexte actuel.

Certains indicateurs actuels nous donneraient à penser que l'industrie est en déclin. Nous avons vu que de nombreux facteurs tempèrent cette idée. Nous pensons qu'elle est en évolution permanente et que de nouvelles industries très performantes voient le jour et se développent de manière internationale, voire

transnationale. En effet, les anciens systèmes industriels ont laissé la place à des unités mobiles et souples capables de décisions et de réactions rapides. Avec les évolutions technologiques, le temps a changé d'échelle. Mais les avantages technologiques ne sont pas acquis à toutes les entreprises. La technologie n'est pas un bien également partagé. Elle ne s'obtient pas sur un marché également accessible à tous. Elle est objet de création et de gestion (Tarondeau, 1993). Le succès de ces entreprises sera en partie dû à leur capacité d'innovation et d'adaptation rapide. C'est donc elles qui retiennent notre attention pour le développement de nos travaux de recherche et notre souhait serait de les suivre et de les accompagner dans leurs transformations.

Conclusion de la première partie

L'analyse de la littérature concernant les concepts de veille et ses périphériques, de stratégie ou encore d'innovation offre de nombreux apports théoriques configurant un " idéal " de chacun des concepts. Nous avons fait le choix de les présenter les uns après les autres tout en construisant progressivement notre représentation théorique.

L'identification et le regroupement des différents concepts étudiés, aussi délicats soient-ils, nous ont semblé présenter un intérêt pour les entreprises industrielles, car ils devraient permettre de les " éclairer ", mais également de les sensibiliser sur la nécessité d'un regroupement qui forme un tout cohérent. Les différents éléments qui composent notre recherche (veille, stratégie, proactivité) nous semblent fortement imbriqués. La synergie des concepts exposés semble pouvoir être un facteur de performances aussi bien économiques que sociales ou organisationnelles.

La partie qui suit a pour objet de tenter une vérification expérimentale au sein des entreprises. En effet, l'examen de la littérature consacrée à notre thème de recherche nous conduit à concrétiser notre problématique par l'apport d'éléments expérimentaux. La transformation des matériaux bruts en résultats expérimentaux devrait nous permettre de consolider notre construction théorique et de démontrer que la dynamisation d'un dispositif de veille stratégique, dans les entreprises industrielles, par la mise en place d'outils peut contribuer à la conduite de stratégies proactives.

Deuxième partie. Recherche exploratoire de mise en œuvre efficiente de veille stratégique et mesure des effets

Introduction de la deuxième partie

Avec cette deuxième partie, nous présentons nos travaux de recherche-intervention et les résultats qui peuvent en ressortir. Nous commençons par expliquer comment nous avons conçu le **diagnostic de veille stratégique**. Cette étape est importante car ce diagnostic va nous servir à analyser les dispositifs de veille des entreprises étudiées et ainsi d'en extraire les pratiques et les dysfonctionnements communs. Cette analyse offre une base de travail riche qui nous permet d'appréhender les dispositifs existants et nous indique les freins et les leviers sur lesquels nous allons axer nos recherches afin de dynamiser le système et de faciliter la conduite de stratégies proactives. Grâce à ce travail de fond, nous pouvons dégager les indicateurs représentatifs d'un dispositif de veille et ainsi construire un système d'évaluation du degré de veille stratégique dans les organisations. Cette **grille d'évaluation** devrait nous aider à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle nous permet d'évaluer les entreprises avant et après notre recherche-intervention et ainsi de vérifier si celles-ci ont bien évolué de manière positive en veille stratégique. Puis, cette grille met en relief les points forts et les points faibles de chaque entreprise, en fonction desquels nous pouvons ensuite personnaliser nos actions tout en implantant une méthode commune. Notre travail pourra donc être axé dès le départ sur les points essentiels.

Le faible formalisme des dispositifs rencontrés nous a incité à **développer des outils stratégiques** au service de la veille stratégique dans les organisations. Nous les présentons au cours du chapitre 7. C'est grâce à ces

derniers que nous comptons dynamiser les dispositifs de veille rencontrés et nous avons souhaité qu'ils permettent d'extraire des informations pertinentes et exploitables pour la conduite de stratégies proactives. Dans ce but, nous avons expérimenté un groupe de projet de création de produit. En effet, une innovation réussie est un des vecteurs de proactivité de l'organisation. Les diagnostics de veille et l'amélioration du dispositif sont sources d'informations censées faciliter le développement d'idées innovantes, notamment grâce à la mise en place d'outils. Ceux-ci ainsi que des exemples d'applications sont exposés au cours du dernier chapitre de même que la présentation de méthodes de veille spécifiques et de mesures des résultats obtenus. En effet, la dernière étape de notre deuxième partie consiste à réévaluer les dispositifs suite à la conduite de notre recherche-intervention afin de vérifier leur dynamisation.

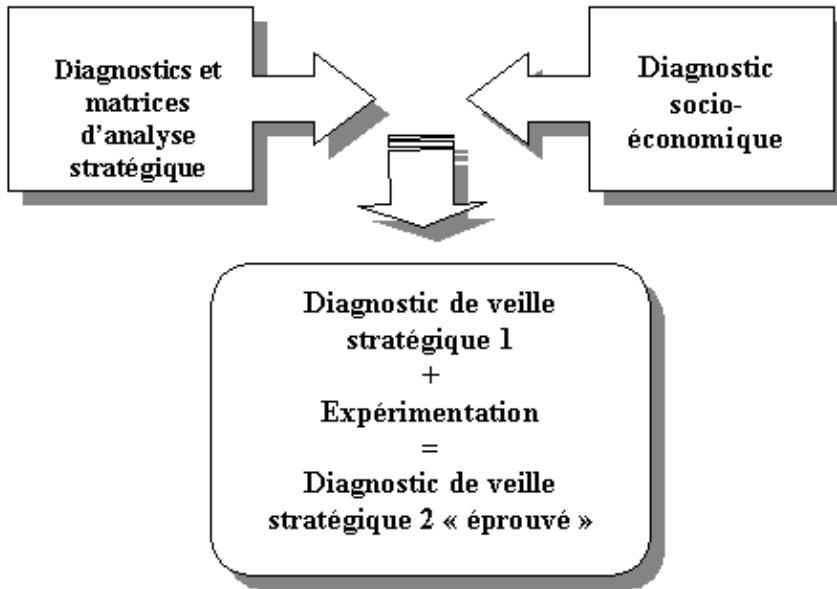
Chapitre 5. Du diagnostic général au diagnostic de veille stratégique

Avec le chapitre 5, nous entrons dans le déroulement de notre recherche-expérimentation. Nous expliquons les étapes successives du passage du diagnostic général au diagnostic socio-économique puis à celui de veille stratégique que nous avons expérimenté au sein des entreprises étudiées durant notre recherche. Notre objectif en concevant cette méthode de diagnostic est de mettre au point **un outil fiable qui nous permette de mieux comprendre les pratiques des entreprises et de cerner les principaux dysfonctionnements : freins (ou leviers ?) du dispositif.**

Quelle que soit la finalité d'un diagnostic, il a pour but de rechercher des informations pertinentes en fonction d'une problématique initiale. Certains auteurs nous rappellent qu'il n'est pas bon de mépriser le passé (Salmon et de Linares, 1997). Celui qui ignore son passé ne peut anticiper ses futurs possibilités. Faire une rétrospective est une étape importante du processus. Il est important de comprendre l'histoire de l'entreprise pour appréhender son avenir avec plus de clairvoyance.

L'importance du diagnostic n'est, semble-t-il, plus à démontrer : il permet effectivement de faire connaissance avec la structure, mais aussi de révéler à l'intervenant ainsi qu'à l'entreprise, où se situent les freins et les leviers d'action. C'est grâce à cette détection qu'il devient possible d'agir efficacement sur l'organisation de l'entreprise. Nous abordons dans ce chapitre, le diagnostic général de l'entreprise (dans lequel nous incluons quelques unes des principales matrices d'analyse stratégique), le diagnostic socio-économique et le diagnostic de veille stratégique que nous avons construit. En effet, notre démarche est articulée en trois phases. Pour construire notre méthodologie de diagnostic, nous nous sommes intéressées aux méthodes déjà existantes et reconnues par les chercheurs et les praticiens, c'est-à-dire les méthodes de diagnostic et aux différentes matrices d'analyse stratégique (elles ne sont effectivement pas nouvelles, mais éprouvées et c'est ce que nous recherchions). De ces recherches, nous avons fait ressortir les éléments fondamentaux qui nous intéressaient pour construire notre démarche. Suite à cela, nous avons étudié et expérimenté plus en détail la méthode utilisée par notre centre de recherche, soit le diagnostic socio-économique : cette méthode est pointue, globale et elle aussi éprouvée. Riche de ces deux analyses, nous avons élaboré une proposition de diagnostic de veille stratégique ainsi que des matrices d'analyse de veille (nous présentons ces dernières au cours du chapitre 7).

Figure n° 26 : Les étapes de réalisation de la méthodologie du diagnostic de veille stratégique



5.1. Les démarches de diagnostic stratégique

En matière de diagnostic d'entreprise et de formulation stratégique, on distingue trois grands types de démarches (Teller et Lebraty, 1994) :

- Le bilan général ou “check-up” de l'entreprise ;
- Les lois “universelles du succès” à la mode dans les années 70 et au début des années 80 ;
- Méthodes du BCG, du PIMS, ...

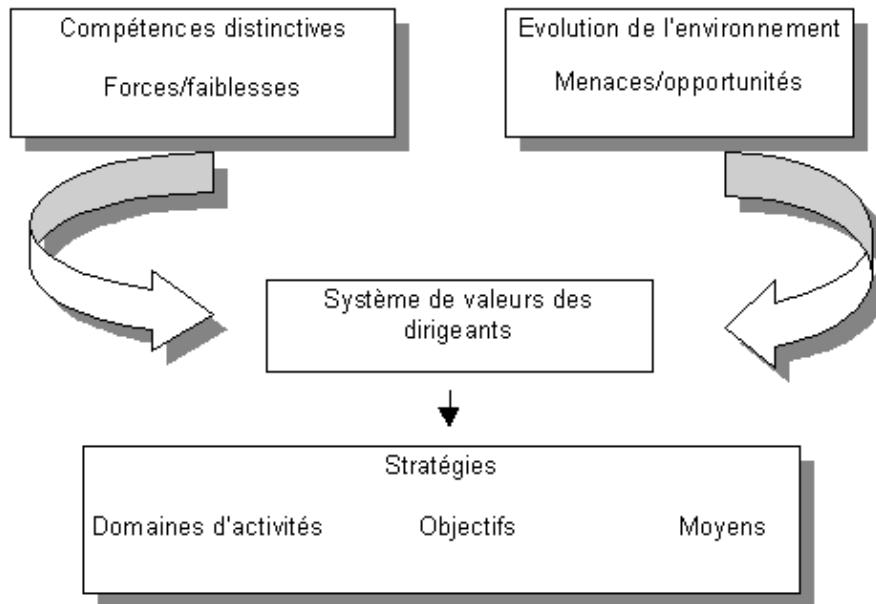
Nous développons ici, les diagnostics et matrices qui nous semblent avoir un intérêt quant à l'alimentation d'un diagnostic concernant les veilles commerciales, technologiques et ressources humaines (nous les traitons aussi dans l'optique de construire des outils propres à la dynamisation d'un processus de veille). Nous les reprenons (malgré leur “célébrité”) car nous souhaitons montrer quelles ont été nos sources d'inspiration et les bases de notre travail. En effet, la construction d'une méthode de diagnostic est une phase importante car sa pertinence détermine tout ce qui suit en terme de recherche – intervention, et donc de résultats exploitables.

5.1.1 Les matrices d'analyse stratégique

La méthode LCAG

L'analyse stratégique moderne est née dans les années 60 aux Etats-Unis. Sa manifestation la plus connue fut la publication du premier manuel de “business policy” par une équipe d'enseignants de Harvard Business School en 1969 [Note68](#). Leurs initiales donnèrent son nom à une première méthode d'analyse stratégique : la méthode LCAG.

Figure n° 27 : La démarche stratégique LCAG



Extrait de : E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS et W.D. GUTH, "Business Policy", text and cases, Irwin, 1969.

L'entreprise est placée dans un environnement en constante évolution, qui recèle des menaces et des opportunités.

Pour la mise en place de ces stratégies, l'entreprise possède des forces mais présente également des faiblesses, l'ensemble définissant les "compétences distinctives" de l'entreprise. L'idée est de construire sur les forces, d'atténuer les faiblesses et d'adapter les compétences distinctives aux évolutions anticipées de l'environnement. On vérifie également que les orientations ainsi définies soient conformes aux "valeurs des dirigeants".

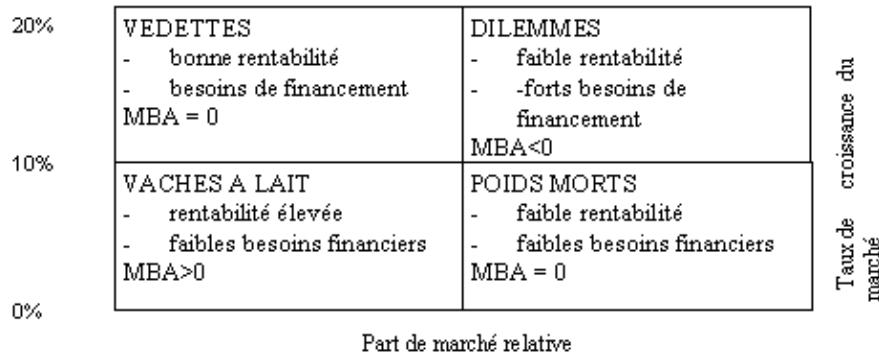
Les choix stratégiques résultant de ce processus, schématisé sur la figure n° 26 s'expriment en termes de domaines d'activités (couples produit-marché), d'objectifs et de définitions de moyens. Ce "découpage" en forces/faiblesses et en opportunités/menaces reste aujourd'hui la base de la plupart des analyses stratégiques conduites en entreprise.

La matrice d'analyse stratégique du Boston Consulting Group

Dans les années 60, une méthode se démarque plus particulièrement, c'est celle du Boston Consulting Group ou BCG. Elle semble avoir été la plus utilisée mais, à la fin des années 70 elle entre en phase de maturité et le Boston Consulting Group propose alors dans les années 80 une nouvelle approche dite de la compétition [Note69](#), sur la base temps proche de la matrice concurrentielle de Michael Porter. Nous nous limitons à la première matrice afin d'éviter les redondances et parce que c'est celle qui a retenu notre attention au regard de notre objectif de développement d'outils pour la veille stratégique.

Chaque activité stratégique de l'entreprise est positionnée dans la matrice BCG (figure ci-dessous) **en fonction du taux de croissance du marché et de la part de marché relative**. Ce positionnement permet de générer des orientations stratégiques dont nous présenterons succinctement les fondements théoriques et empiriques.

Figure n° 28 : La matrice BCG



Source : Boston Consulting Group Extrait de : BCG, “ Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité ”, Hommes et Techniques, Paris, 1980.

Les activités à faible part de marché sur des marchés en croissance, baptisées “ dilemmes ”, sont des activités en cours d’introduction sur le marché qui consomment des ressources financières importantes (leur marge brute d’autofinancement est largement négative, ce qui est exprimé par $MBA <0$ dans la figure ci-dessus). Leur faible volume ne leur permet pas de dégager de rentabilité. Elles sont appelées à disparaître par manque de rentabilité ou à réussir par augmentation de leur part de marché relative. Dans ce cas, elles peuvent devenir des activités “ vedettes ” dont la bonne rentabilité dégage les ressources financières importantes qu’exige la croissance du marché. Lorsque le taux de croissance du marché diminue, l’activité stratégique entre dans sa phase de maturité et se transforme en “ vache à lait ”. Ce terme imagé traduit la capacité de ces activités à dégager de grandes ressources financières grâce à une bonne rentabilité et de faibles besoins en investissements. Dans le cas où des activités “ dilemmes ” n’auraient pu acquérir de fortes parts de marché avant la maturité de celui-ci, ces activités deviendraient des “ poids morts ” qui n’auraient plus leur place au sein de l’organisation.

Deux hypothèses essentielles sont à la base de ce type d’analyse des activités stratégiques. La première suppose l’existence d’une **corrélation positive entre volume et rentabilité**. Celle-ci résulterait d’économies d’échelle et d’effets d’expérience dans l’activité qui procureraient au concurrent le plus gros des avantages de coûts, lui permettant de dégager une meilleure rentabilité et de contrer efficacement toute tentative de concurrence par le prix. La seconde suppose, pour les activités stratégiques, **l’existence d’un cycle de vie analogue au cycle de vie de produit**.

Les recommandations stratégiques issues de la matrice BCG sont simples : rentabiliser les “ vaches à lait ”, c'est-à-dire maintenir sa part de marché le plus longtemps possible avec le minimum d’investissements et bénéficier de sa position dominante sur le marché pour dégager des marges fortes. D’après le BCG, il faut maintenir sans investissement ou abandonner les “ poids morts ” et conserver ou accroître sa position dominante pour les “ vedettes ”. Les “ dilemmes ” exigent plus d’attention, deux solutions sont envisageables pour ces activités : soit “ doubler la mise ” pour accroître rapidement leur part de marché ou encore segmenter plus finement le marché afin de trouver une part plus importante sur un territoire plus restreint, soit quitter ses activités afin d’éviter l’échec.

Les recommandations portant sur l’ensemble du portefeuille d’activités font appel aux notions **d’équilibre et d’âge de portefeuille**. L’équilibre d’un portefeuille d’activités s’analyse en termes de besoin en financement. Un portefeuille équilibré est celui dont les activités mûres financent le développement des activités jeunes. Un portefeuille “ sénile ” est celui qui comporte essentiellement des activités mûres. Il présente des risques liés à l’apparition d’activités de substitution qui pourraient accélérer la disparition de certaines activités mûres.

Un portefeuille “ juvénile ” est celui qui présente principalement des activités jeunes, exigeant de forts besoins en financement. Dans ce cas, le risque porte sur les coûts et délais de conquête de parts de marché et sur la perte de contrôle qui pourrait résulter d’un apport externe de ressources. Un portefeuille est d’autant plus

rentable que les activités qu'il comporte sont mûres. C'est un portefeuille risqué car le non-renouvellement des générations d'activités stratégiques peut conduire à la disparition de l'entreprise. La croissance externe par acquisition d'entreprises à portefeuille juvénile peut réduire ce risque.

La matrice BCG présentait des avantages de simplicité et d'opérationnalité qui ont fait son succès ; elle avait aussi comme atout d'intégrer les dimensions finance et marketing de l'entreprise. Elle s'appuyait cependant sur des hypothèses contestables : dans beaucoup de marchés, les performances ne résultent pas du seul volume ; l'attrait d'un marché ne se limite pas à son taux de croissance. Sa simplicité a sans doute engendré des abus dangereux. Les prescriptions qu'elle permet doivent être adaptées aux situations spécifiques de l'entreprise. Le BCG a depuis proposé de différencier les marchés et les modes d'analyse stratégique. D'autres grands cabinets de conseil ont élaboré des matrices plus complexes mais moins opérationnelles.

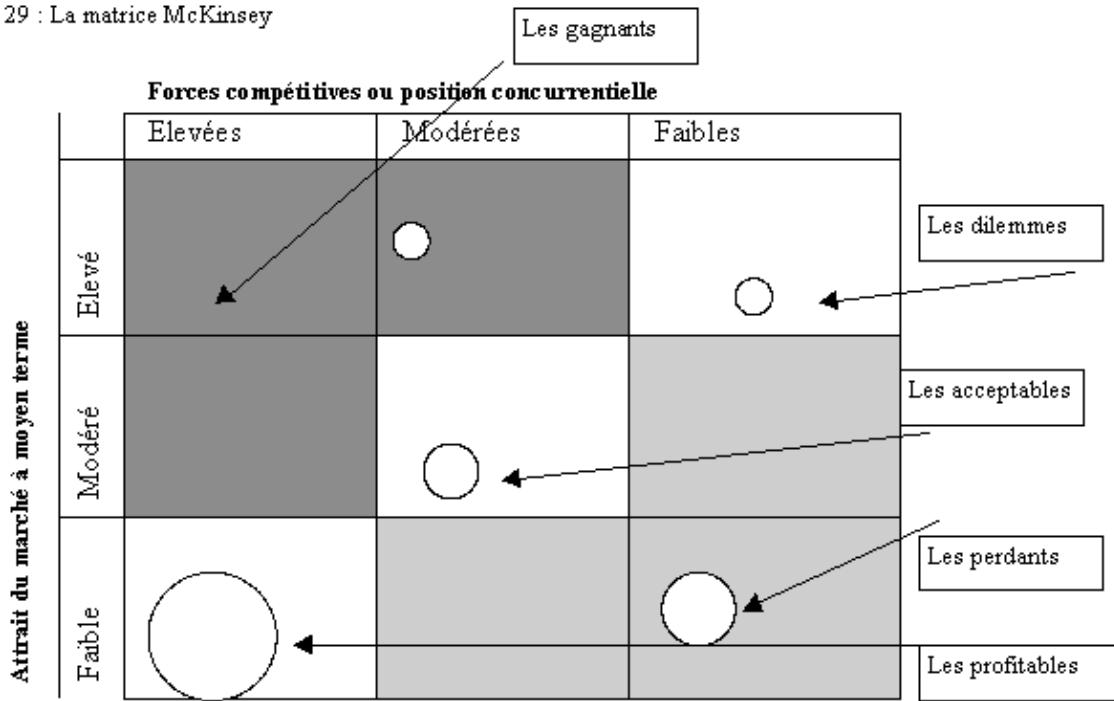
La matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey.

Deux variables rendent la structure plus complexe : la position concurrentielle ou force compétitive, d'une part, l'attrait du marché à moyen terme d'autre part. Ces deux dimensions sont mesurées par un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs. L'attrait du marché ne tient pas seulement à un taux de croissance, mais aussi à la structure concurrentielle, à la maturité du secteur, aux contraintes légales, sociales qui le caractérisent... La force compétitive ne se résume pas à une seule variable. A la part de marché, peuvent s'ajouter la qualité des produits, leur degré de différenciation par rapport aux produits concurrents, ainsi que les compétences spécifiques de l'entreprise dans des domaines comme la recherche et le développement, la production ou la distribution. La difficulté d'emploi de cette matrice tient au choix des facteurs qui seront pris en compte et à la définition de leurs poids relatifs. En effet, ces facteurs ne sont pas identiques dans tous les marchés. Ils tiennent à la dynamique concurrentielle propre à chacun d'eux.

Les recommandations dégagées par la matrice McKinsey sont plus riches que celles issues de la méthode BCG. Elles reposent sur une analyse de la dynamique concurrentielle qui permet de définir les facteurs-clés de succès dans un domaine d'activités. Elles sont le fruit d'analyses comparées de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur des facteurs multiples et pertinents. Elles offrent donc le moyen d'identifier les domaines d'amélioration de la position concurrentielle de la firme. En termes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice McKinsey (présentée dans la figure ci-dessous) permet l'analyse du risque, de la rentabilité et du besoin de financement de façon analogue à la matrice BCG.

Figure n° 29 : La matrice McKinsey

Figure n° 29 : La matrice McKinsey



La méthode McKinsey est une approche multi-factorielle qui combine l'attractivité du marché et la position du domaine d'activité stratégique ou du produit et qui présente comme limite des résultats très dépendants de la qualité des analyses effectuées (P.L. Dubois et A. Jolibert, "Le marketing fondement et pratique", Economica, 1992).

La méthode PIMS

La méthode PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) d'analyse d'activités stratégiques résulte de l'association de General Electric et de la Harvard Business School en vue d'analyser les causes de succès ou d'échec des produits de la General Electric. **Une base de données** fut construite avec les activités de cette entreprise, puis élargie à d'autres. Aujourd'hui, les informations collectées proviennent de plus de 4000 unités stratégiques. Les données fournies portent sur une centaine de produits caractérisant l'activité, le marché, la concurrence, les performances et la structure des dépenses. Cette base est utilisée de trois manières :

1. Comme source de données pour des travaux de recherche sur les relations entre performances et variables stratégiques. C'est ainsi qu'ont été mises en évidence des relations significatives entre :
 - rentabilité des investissements et part de marché ;
 - rentabilité des investissements et intensité capitalistique ;
 - rentabilité et intégration verticale ;
 - marge brute d'autofinancement et qualité des produits, en particulier dans les marchés à faible croissance ;
 - marge brute d'autofinancement et part de marché.
1. La base de données PIMS est exploitée pour fournir des informations aux entreprises adhérentes sur leurs performances comparées à des normes de secteurs. Elle fournit des hypothèses d'explications des écarts constatés. Il s'agit là d'un outil de contrôle des décisions stratégiques.
2. Elle permet enfin aux entreprises adhérentes de simuler des décisions stratégiques et d'en évaluer les conséquences. Elle fournit un outil de formulation de stratégies et de tests dans un environnement

concurrentiel.

La méthode PIMS permet d'obtenir des informations sur les changements nécessaires dans certaines fonctions de l'entreprise mais elle présente comme limites des données qui ne prennent en compte que le passé et des problèmes pratiques de collecte et de qualité des informations.

L'avantage concurrentiel

Les développements de ce paragraphe reposent principalement sur les travaux de Porter (1986) que reposent principalement les développements de ce paragraphe. Les deux sources de valeur ou d'avantages concurrentiels sont la qualité et le coût. Pour guider la recherche des sources d'avantages concurrentiels dans une activité donnée, trois méthodes simples sont essentiellement utilisées : l'analyse des sources de valeur pour les acheteurs, l'analyse de la chaîne verticale de conception-production-distribution du bien (ou chaîne de valeur selon M.E. Porter) et enfin l'analyse des composantes de différenciation et des composantes des coûts.

On distingue deux sources majeures d'avantages par la différenciation : les savoir-faire (et actifs) technologiques et les savoir-faire (et actifs) marketing, et deux sources d'avantages par les coûts : le coût unitaire des facteurs de production (coût unitaire du travail et du capital, la pression fiscale agissant sur les deux) et la productivité (Calori et Atamer, 1993).

Les choix des technologies de produits et de procédés sont souvent plus réversibles que les choix de cibles et d'avantages concurrentiels. Parfois, la rentabilité forcée des choix technologiques passés impose des contraintes qui limitent les choix de cibles et d'avantages.

D'après Porter, l'avantage concurrentiel commande la réussite d'une entreprise sur le marché. L'auteur exprime sa conviction de plus en plus profonde selon laquelle l'échec de nombreuses firmes provient d'une incapacité à passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires pour acquérir un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel provient de la façon dont une organisation applique dans la réalité les stratégies de base. Quand et comment une entreprise peut-elle acquérir un avantage sur ses concurrents en luttant avec une stratégie coordonnée dans des secteurs connexes ? Comment l'incertitude intervient-elle dans la recherche d'un avantage concurrentiel ? Comment une firme peut-elle défendre sa position contre ses concurrents ? L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une organisation est capable de créer pour ses clients.

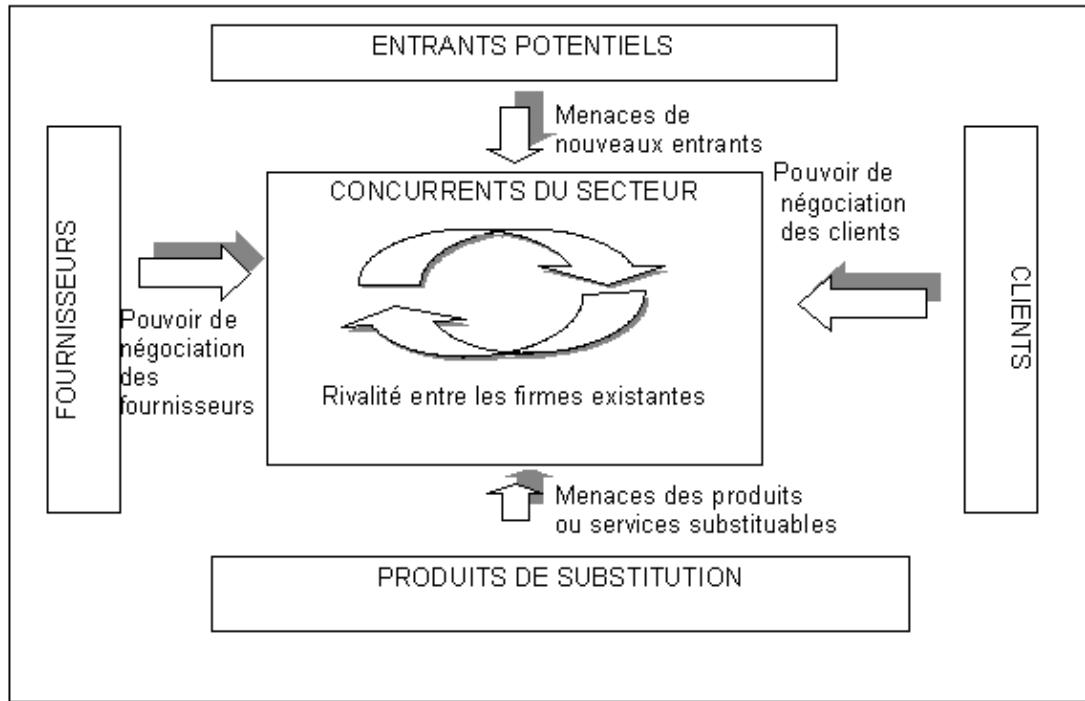
Afin de définir l'avantage concurrentiel, Porter (1986) a recours au concept de chaîne de valeur pour analyser les clients, les fournisseurs et une entreprise. Il réalise cela grâce à l'analyse des activités distinctes mais interconnectées, qui donnent naissance à la valeur.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise de même que l'analyse de sa chaîne de valeur peuvent être d'une grande utilité dans le cadre d'une veille stratégique. Grâce à elle une entreprise peut conduire une analyse qui lui permettra de mieux cibler et de rendre plus efficace son dispositif de veille.

Selon Porter, “ *la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes* ”. Elle sanctionne les activités d'une entreprise concourant à ses résultats, telles que les innovations, la culture qui cimente efficacement son organisation ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

La stratégie concurrentielle naît d'une compréhension élaborée des règles de la concurrence qui affectent l'attrait du secteur. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de l'entreprise (la modification des règles nous semble être une démarche proactive). Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (Cf. figure n° 30).

Figure n° 30 : Les cinq forces de la concurrence



Extrait de M. PORTER, "L'avantage concurrentiel", InterEditions, 1986

Le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité des firmes dans un secteur donné à obtenir un taux de rendement de l'investissement qui dépasse en moyenne le coût du capital.

La rentabilité d'un secteur ne dépend pas uniquement du produit ou de la technologie, complexe ou sommaire, qu'il intègre, mais de sa structure. C'est une donnée importante qu'intègre ici Porter. En effet, aucune matrice d'analyse ne faisait jusqu'alors état des structures, donnée d'analyse pourtant primordiale qui avait été omise.

Les entreprises, par leur stratégie, peuvent influer sur les cinq forces. **Si une entreprise peut modeler la structure, alors elle est en mesure de renforcer ou de dégrader l'attrait qu'offre un secteur (fondement de la proactivité : créer le changement).**

“ Le cadre d'analyse des cinq forces permet à une organisation de maîtriser la complexité et de localiser avec précision les éléments-clés de la concurrence dans son secteur. En même temps, il lui permet d'identifier les innovations stratégiques qui sont les plus susceptibles d'améliorer la rentabilité du secteur et la sienne. ”

Ces lignes de Porter nous ont confortés dans l'idée de la complémentarité d'une démarche de veille stratégique, source d'innovations, et de l'avantage concurrentiel.

En conclusion, ces démarches ont l'avantage de dépasser le stade de l'analyse pour déboucher, dans certains cas grâce à une lecture directe des matrices, sur le diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise et la compréhension de la circulation de ses flux de liquidités. Elles présentent, au moins potentiellement, un caractère dynamique ; au lieu d'analyser séparément les rouages de l'entreprise, elles se fondent sur une théorie de la compétitivité, qui propose une "économie de l'entreprise simplifiée" (A.C. Martinet, 1988), censée représenter son fonctionnement stratégique autour de deux dimensions fortes : commerciale et financière.

On peut par contre leur reprocher d'être beaucoup plus adaptées aux grandes entreprises diversifiées en situation d'oligopole (surtout le BCG) qu'aux PME en concurrence dispersée ; elles accordent une place parfois exagérée au seul objectif stratégique de croissance du flux net de liquidités ; elles conservent également un caractère relativement mécanique et les prescriptions qu'elles suggèrent peuvent être brutales. Elles gomment un peu trop les dimensions technologiques, humaines et organisationnelles, et prétendent implicitement que la situation stratégique se trouve convenablement décrite par la position vis-à-vis des seuls concurrents existants.

Toutefois, dans le cadre d'une analyse des pratiques de veille stratégique, elles nous permettent d'alimenter nos schémas et méthodes en matière de veille concurrentielle et de positionnement stratégique sur les marchés. Porter, dans son développement sur l'avantage concurrentiel nous apporte des éléments en matière de proactivité, puisqu'il aide l'entreprise dans sa recherche d'un avantage décisif qui peut être amené à transformer les lois du marché en sa faveur.

5.1.2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique a de multiples facettes. Ceci est lié à la diversité des situations et des objectifs ainsi qu'au flou qui entoure la notion de stratégie et celle de diagnostic, du fait de la complexité du problème.

Le diagnostic peut avoir une fonction **permanente ou occasionnelle** (A.C. Martinet, 1988) :

- Dans le premier cas, le diagnostic s'inscrit dans le contrôle stratégique, dont la mission est de rendre compte de l'évolution des positions de l'entreprise dans ses différents domaines d'activité, vis-à-vis de ses concurrents et, plus généralement, de toutes les variables qui ont une influence sur ces capacités.
Passées les phases d'adaptation, le diagnostic stratégique devient l'une des composantes du système d'information stratégique.
- Dans le second cas, le diagnostic survient lorsque l'entreprise rencontre des difficultés graves ou lorsqu'elle ressent des insatisfactions répétées quant aux résultats et/ou mesures prises jusque-là.

Nous pensons qu'effectivement un diagnostic n'intervient pas uniquement lorsque l'entreprise rencontre des difficultés. En effet, une stratégie d'anticipation peut aboutir à la conduite de diagnostics réguliers de services ou d'unités au cours de périodes normales voire favorables. Ceci devrait permettre à l'entreprise d'effectuer des améliorations régulières et ainsi de se maintenir "en bonne santé". Au contraire, la conduite d'un diagnostic en période de graves difficultés arrive parfois trop tard ce qui pénalise les préconisations et les axes de résolution de problèmes. Nous pensons qu'il n'est pas inutile de conduire des diagnostics en dehors des périodes de crise de l'entreprise. Leur valeur ajoutée peut même s'avérer plus forte car la mise en place des solutions d'amélioration n'est pas perturbée par les dysfonctionnements classiques d'une entreprise en situation difficile (démobilisations, départs, désorganisation générale, agressivité...).

5.1.2.1. Les grands types de conduite de diagnostic

Selon A.C. Martinet, il est utile de situer les grands types de démarches disponibles, car tout “ diagnostiqueur ” doit se forger la sienne en empruntant ça et là des éléments techniques. Ces types s’ordonnent autour de deux dimensions principales :

1. Le degré d’exhaustivité (certains considèrent que seules quelques variables sont stratégiques, alors que d’autres s’attachent à en examiner le plus grand nombre) ;
2. Le degré de formalisation.

On distingue :

- Les démarches descriptives

Elles apparaissent généralement sous formes de “ check-lists ” qui balayent, à l’aide d’un grand nombre de variables, l’ensemble des activités de l’entreprise. Ces variables sont de natures très diverses, et par souci de commodité, font l’objet de regroupements fonctionnels : marketing, finance, production...

Ce type de démarche pragmatique offre l’avantage de passer en revue une multitude de points de fonctionnements et de dysfonctionnements éventuels. Elle permet aussi de classer l’information disponible. On aboutit ainsi à des profils, soit pour l’ensemble de l’entreprise, soit plus fréquemment, pour chacune des unités stratégiques qui la composent.

Des inconvénients existent cependant : ces démarches ne constituent pas véritablement un diagnostic mais restent au stade de la description analytique (elles sont assez statiques) et elles analysent les rouages de l’entreprise séparément (manque de globalité).

- Les démarches formalisées

Sont classées dans les démarches formalisées, les matrices d’analyse stratégique que nous avons évoquées au début de ce chapitre, soit les méthodes BCG, McKinsey ...

- Les démarches ouvertes

Ce sont des démarches reposant sur une certaine vision théorique mais qui n’enferment pas l’analyse dans un cadre prédéterminé constitué de variables données a priori. Plus analytiques que les approches descriptives, elles ne présentent pourtant pas de caractère mécanique. On peut les qualifier d’heuristiques car elles guident la découverte des facteurs-clés sans contraindre à un nombre fini d’étapes. Un exemple de démarche ouverte est l’analyse de la situation concurrentielle et des avantages compétitifs de Porter.

5.1.2.2. Les différentes méthodes de diagnostic stratégique

Les méthodes que nous présentons dans ce paragraphe sont toutes susceptibles d’alimenter un de nos domaines d’analyse de la veille. Par exemple, quand nous traitons des méthodes existantes en matière d’analyse de la technologie, ces données vont parfois nous être d’une aide précieuse pour alimenter la partie concernant la veille technologique.

Identité et segmentation stratégique de l’entreprise

La segmentation de l’ensemble des activités permet de définir les unités stratégiques de l’entreprise et prépare ainsi **les analyses futures des positionnements concurrentiels et le diagnostic futur de l’organisation et du système d’information** (Calori et Atamer, 1993).

La première étape consiste à analyser l'identité de l'entreprise.

Ainsi, d'après Calori et Atamer, il existe quatre composantes de l'identité d'une entreprise : sa “ recette stratégique ” (champ d'activité et compétences distinctives), son système de management, sa culture (valeurs et normes de comportement) et sa finalité, sa politique générale (le devenir que souhaitent ses membres).

L'identification des métiers de l'entreprise

Le métier de l'entreprise peut être analysé de deux façons complémentaires : d'un point de vue statique, il s'apparente à la formule d'exploitation et d'un point de vue dynamique à la formule de croissance, l'ensemble pouvant être appelé la formule stratégique.

La formule stratégique guide l'identification des facteurs stratégiques et des compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pleinement pour réussir dans le métier.

La segmentation stratégique

La segmentation stratégique est indispensable et délicate à opérer. D'après D.F. Abell, J.S. Hammond et G.S. Day, quatre dimensions essentielles de découpages d'activités peuvent être retenues :

- les groupes de clients concernés ;
- les fonctions remplies par le produit ;
- la nature des technologies utilisées pour satisfaire ces fonctions ;
- le(s) niveau(x) de production-distribution au(x)quel(s) se situe l'entreprise.

Parmi les étapes techniques de la segmentation stratégique, nous pouvons noter, l'énumération des activités élémentaires de l'entreprise, l'identification des facteurs-clés de succès de chaque activité élémentaire, le regroupement des activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques (DAS) qui constituent des groupes homogènes en termes de facteurs-clés de succès, et pour terminer, le regroupement des DAS qui partagent les mêmes ressources, savoir-faire, compétences... en “ bases stratégiques ” qui sont dès lors quasiment indépendantes et donnent le portefeuille des métiers de l'entreprise.

L'analyse de la technologie

Nous avons déjà abordé l'analyse des technologies dans le cadre de la veille technologique. Nous rappellerons ici simplement quelques idées fondamentales.

- L'inventaire des technologies ou classification du patrimoine technologique. Sur cet aspect, d'un point de vue stratégique, deux critères sont à considérer :
 1. le stade de la maturité de la technologie : émergence, évolution, stabilité, déclin, obsolescence ;
 2. le degré de banalisation de la technologie : est-elle possédée par une ou plusieurs entreprises “ avancées ” ou au contraire par toutes les entreprises opérant dans le métier ?
- L'évaluation du portefeuille des technologies (méthode développée notamment par A. D. Little) ;
- La prévision de l'évolution technologique. Exemple d'outil : la courbe en S, récemment reprise par McKinsey, et notamment par Richard Foster (1986). Cette courbe, qui se vérifie dans de nombreux cas, établit une liaison entre l'effort consenti pour améliorer les performances d'une technologie et la réalité de ces performances.

Pour les entreprises qui fondent leur activité et leur développement sur la maîtrise d'une ou de plusieurs technologies dont elles cherchent à multiplier les applications, il est nécessaire de placer l'analyse de ces

technologies au cœur du diagnostic de la compétitivité et de la position stratégique.

Dans l'analyse technologique, les aspects humains et organisationnels tiennent aussi une place importante. Ces aspects sont en effet essentiels pour que la réalité technique se transforme en potentiel stratégique, puis en performance économique.

Analyse stratégique de la compétitivité

L'analyse stratégique de la compétitivité est pour l'entreprise l'occasion de se poser trois séries de questions que nous propose A.C. Martinet (1988) :

- les domaines d'activités stratégiques offrent-ils un potentiel de performance (profitabilité et croissance), présent et à venir, suffisant pour les objectifs poursuivis ?
- quelle est la position compétitive de l'entreprise sur chacun d'eux ? Par quels facteurs est-elle influencée ?
- cette position est-elle viable, tenable, développable ? A quelles conditions ?

Les méthodes et les techniques d'analyse usuelle sont la méthode BCG Information, la méthode Arthur D. Little et l'analyse industrielle de Porter.

Le volet économique et financier du diagnostic

Ce volet recouvre de manière classique :

- Un examen de la situation financière : solvabilité, exigibilité/liquidité, rentabilité.
- Un diagnostic économique et financier global : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie, analyse des flux de fonds, de la formation des résultats (soldes intermédiaires de gestion), analyse des leviers (levier financier de l'endettement, levier opérationnel, levier de production et levier de marketing).
- Une analyse des flux financiers par la position de portefeuille de DAS.

Le diagnostic du management et de l'organisation

Ce diagnostic est intéressant, mais demande des précautions car il touche au facteur humain, notamment en ce qui concerne le diagnostic du management. Mal conçu, il peut engendrer plus de dégâts que de points positifs. Certains considèrent même que ce volet n'a pas lieu d'être dans un diagnostic stratégique. Toutefois, des ressources limitées mais orchestrées par une direction de qualité peuvent engendrer une amélioration des performances.

Il existe trois types de dysfonctionnements stratégiques internes à l'entreprise (A.C. Martinet, 1988) :

- **L'entreprise asthénique** : elle dispose d'un potentiel stratégique théoriquement suffisant mais se heurte à un "plafond de performances" essentiellement engendré par une productivité insuffisante de l'exécution et/ou une faiblesse de l'encadrement.
- **L'entreprise fragmentée** : elle souffre surtout du comportement individualiste de certains cadres, services, unités... L'exécution peut être efficace, mais le potentiel stratégique se trouve dilué, fragmenté... interdisant à l'entreprise un développement concentré autour de ses ressources-clés.
- **L'entreprise bloquée** : elle cumule les deux handicaps précédents et risque la désagrégation.

Un diagnostic de management permet de mettre ces dysfonctionnements en lumière et ainsi de relancer des entreprises parfois à fort potentiel.

Dans la même idée, nous trouvons le **diagnostic de la mise en œuvre des ressources**.

Cette phase de diagnostic est centrée sur le fonctionnement de l'entreprise : l'exploitation des ressources pour renforcer la position stratégique. Il s'agit essentiellement d'une analyse "interne" qui porte sur :

- l'efficacité du système d'information ;
- le système de pouvoir ;
- le style de management ;
- les valeurs et les normes de comportement dans l'entreprise ;
- l'adéquation de ces systèmes avec la stratégie et les ressources.

Pour porter un regard sur le fonctionnement et la culture de l'entreprise, le recours à un consultant extérieur est souvent utile, il permet de réduire les biais d'un auto-diagnostic.

L'approche du problème permet de poser, de façon générale, les problèmes de fonctionnement, d'identifier les problèmes prioritaires et certaines pistes de solutions : ces graphes décrivent les problèmes perçus par les membres de l'organisation, leurs causes et leurs conséquences directes et indirectes.

Le diagnostic répond à une volonté d'identifier le système de veille stratégique de l'entreprise ainsi que les dysfonctionnements et les suggestions venant respectivement réduire et potentiellement renforcer les performances du système. Plus encore, et compte tenu de la consommation d'énergie et de coûts que représente la réalisation d'un diagnostic, nous posons l'hypothèse selon laquelle le diagnostic s'inscrit souvent dans une phase de transformation du système. Le diagnostic fait partie de la dynamique.

Une finalité commune se dégage : **l'utilisateur du diagnostic doit pouvoir se faire une idée des possibilités de survie de l'entreprise, de son niveau de compétitivité et de ses potentialités de développement et ceci est valable pour notre diagnostic de veille stratégique.**

Après cette présentation des méthodes "classiques" ayant retenu notre attention au cours de nos recherches sur la dynamisation des processus de veille, nous abordons dans le paragraphe suivant la méthode de notre centre de recherche qui nous a servi de support expérimental dans la première partie de notre travail. Les deux phases d'analyse sont complémentaires et nous permettent de mettre en place une méthodologie propre à la veille stratégique.

5.2. Le diagnostic socio-économique

La méthode de diagnostic socio-économique **Note70**, a été conçue à partir de 1976 par l'équipe de recherche de l'ISEOR et est utilisée depuis lors dans le cadre des recherches sur le changement dans les organisations à partir de la notion de **capacité de potentiel interne de changement**. Cette approche développe des recherches sur les actions qui s'autofinancent avec un faible apport en ressources extérieures. L'une des hypothèses des recherches-interventions de l'ISEOR est que le gisement de plasticité des organisations se trouve en grande partie dans l'ensemble des dysfonctionnements que subissent les organisations.

La stratégie de l'intervenant-chercheur est d'identifier un sous-ensemble (un gisement partiel) de dysfonctionnements déclarés par les acteurs. Son rôle sera alors de transformer la représentation d'un dysfonctionnement faiblement partagé a priori en un dysfonctionnement fortement validé par différentes catégories d'acteurs, les amenant à modifier a posteriori leur représentation de la réalité par un processus interactif de confrontations et d'échanges sur les images dispersées et différentes qui représentent l'état non convergent des visions des acteurs sur les dysfonctionnements de leur entreprise. Le diagnostic est ainsi une phase de recherche-intervention qui permet progressivement le repérage de cette zone de plasticité, en s'appuyant de façon déterminante sur l'expression des acteurs, futurs utilisateurs de la nouvelle image de l'entreprise pour agir autrement au cours du processus de changement.

Nous n'avons pas positionné ce diagnostic dans le thème précédent car il est propre aux activités de recherche de notre laboratoire, ce qui nous a permis de l'expérimenter dans diverses structures et de bénéficier de toutes les expériences antérieures mises à notre disposition, soit d'une masse de connaissances riches et considérables. En effet, cette méthode a été éprouvée dans un millier d'entreprises différentes en taille et en nature.

Le diagnostic de type socio-économique peut être classé dans sa première phase comme une démarche de type descriptif qui recense essentiellement les principaux dysfonctionnements de l'organisation étudiée. Nous allons la présenter de manière plus détaillée.

Les étapes d'un diagnostic socio-économique

Première partie :

- 1) Description des activités et objectifs du micro-espace
- 2) Entretiens individuels et collectifs
- 3) Analyse de ces entretiens
- 4) Classement des dysfonctionnements (par domaine d'action) suivant la catégorie de personnel interviewée
- 5) Tableaux des convergences-spécificités des opinions du personnel
- 6) Evaluation qualitative, quantitative et financière des indicateurs de dysfonctionnements
- 7) Vérification de l'adéquation formation-emploi

Deuxième partie :

- 1) Présentation orale des résultats du diagnostic
- 2) Avis des intervenants - chercheurs

Dans ce type de diagnostic, la collecte d'informations s'effectue selon trois techniques : les entretiens, l'observation directe et les documents internes à l'entreprise. Les informations ainsi obtenues sont de natures qualitatives, quantitatives et financières.

Deux populations se distinguent pour cette méthode de conduite de diagnostic. Dans un premier temps, la population qui appartient au segment horizontal, c'est-à-dire les dirigeants et les membres de l'encadrement, et la population du segment vertical qui est essentiellement composée du personnel de base. Dans la plupart des cas, le diagnostic socio-économique se subdivise en deux diagnostics :

- un diagnostic horizontal ;
- un diagnostic vertical.

Selon la population interviewée, il existe des différences en termes de durée et d'objectif des entretiens. Les caractéristiques de chaque entretien sont clairement définies et changent peu d'une organisation à une autre, ce qui permet de faire des comparaisons entre les différentes recherches-interventions.

Caractéristiques des entretiens

- L'entretien avec un dirigeant est de deux heures et de type descriptif.

- L'entretien avec des personnes qui ont des responsabilités d'encadrement est individuel et d'une durée d'une heure et demie. Il permet de recenser les dysfonctionnements.
- Les entretiens avec le personnel de base sont individuels et/ou collectifs. Ils sont réalisés en deux fois une heure :

- ◆ Un premier entretien dit " qualitatif "
- ◆ Un deuxième entretien dit " quantitatif " qui doit permettre le calcul des coûts cachés (ces entretiens sont individuels).

Qui interroger ?

Il est souvent difficile d'interroger l'ensemble du personnel de base de l'entreprise. Afin de ne pas biaiser le diagnostic, il est nécessaire de choisir les personnes concernées selon des critères précis.

La méthode prévoit de rencontrer au minimum 30% du personnel l'unité pour avoir une vision réaliste de l'organisation. Le choix des personnes se fait :

- **Par types de comportements** : Des personnes actives et des personnes moins appréciées par leur hiérarchie, des " bavards " et des " timides ".
- Par types d'activités :

 1. Des groupes homogènes ;
 2. Des groupes d'interface.

- Par critères démographiques :
 - ◆ des anciens et des nouveaux dans l'entreprise ;
 - ◆ des jeunes et des plus âgés ;
 - ◆ des hommes et des femmes.

Chronologie du déroulement du diagnostic socio-économique qualitatif

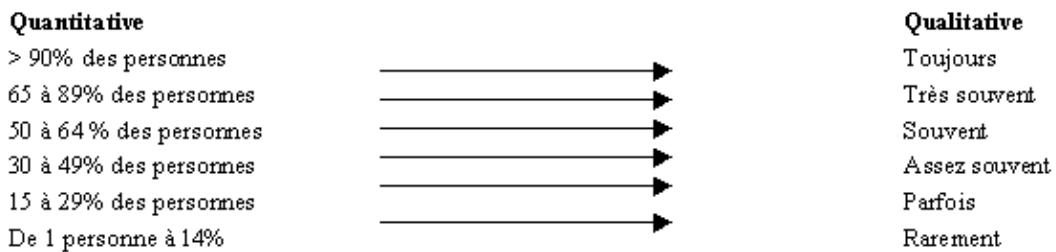
Méthodologie socio-économique de conduite d'entretien de diagnostic qualitatif

La conduite et l'exploitation de l'entretien comprennent 5 étapes :

1. L'intervenant conduit un entretien semi-directif en balayant mentalement tous les thèmes de son guide et en prenant des notes exhaustives.
2. La prise de notes exhaustive est préférable pour éviter tout filtre cognitif de l'intervenant ou toute interprétation de sa part, mais aussi afin de conserver l' " authenticité " de la personne interviewée qui doit pouvoir retrouver certaines de ses phrases au cours de la restitution afin de s'approprier le diagnostic et de valider son authenticité.
3. Lecture de notes d'entretien avec une sélection des phrases les plus significatives (en moyenne 12 à 15 par entretien qualitatif)
4. Classement de ces phrases par thèmes et sous-thèmes de dysfonctionnements
5. Pour chaque sous-thème : des idées-clés de synthèse sont formulées (les " idées-clés " formulées par le chercheur regroupent plusieurs " phrases-témoins " qui sont des illustrations d'un

dysfonctionnement plus général).

6. Un calcul de la fréquence d'apparition de ces idées-clés est alors effectué.



L'ISEOR a développé un logiciel expert qui permet de traiter les étapes 3, 4 et 5. Ainsi, il peut par la même occasion faire ressortir des données quantitatives précises sur plusieurs terrains de recherche.

Objectifs des entretiens du diagnostic socio-économique qualitatif :

- Etablir une description de l'organisation, du service ou de l'atelier ;
- Recueillir les opinions sur l'organisation et les conditions de travail ;
- Repérer les dysfonctionnements organisationnels ;
- Valider les premiers dysfonctionnements repérés ;
- Repérer les dysfonctionnements non cités spontanément.

Le guide d'entretien du diagnostic socio-économique traite six grands thèmesNote71. :

1. Conditions de travail

Ce thème recouvre à la fois les conditions physiques de travail (espace de travail, nuisance de l'environnement physique, charge physique et mentale de travail, sécurité) et les conditions technologiques du travail (matériels, outils à disposition...)

1. Organisation du travail

L'organisation du travail comprend la répartition des missions, la parcellisation des individus, l'autonomie dans l'emploi.

1. Gestion du temps

Il s'agit ici des méthodes d'organisation du temps de travail (réflexes de planification, de programmation...) et sa répartition.

1. Communication-coordination-concertation

La **communication** comprend tout type d'échange d'informations entre acteurs formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier.

La **coordination** s'applique aux dispositifs d'échange d'informations entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité.

La **concertation** caractérise les types d'échange d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun à réaliser sur une période déterminée.

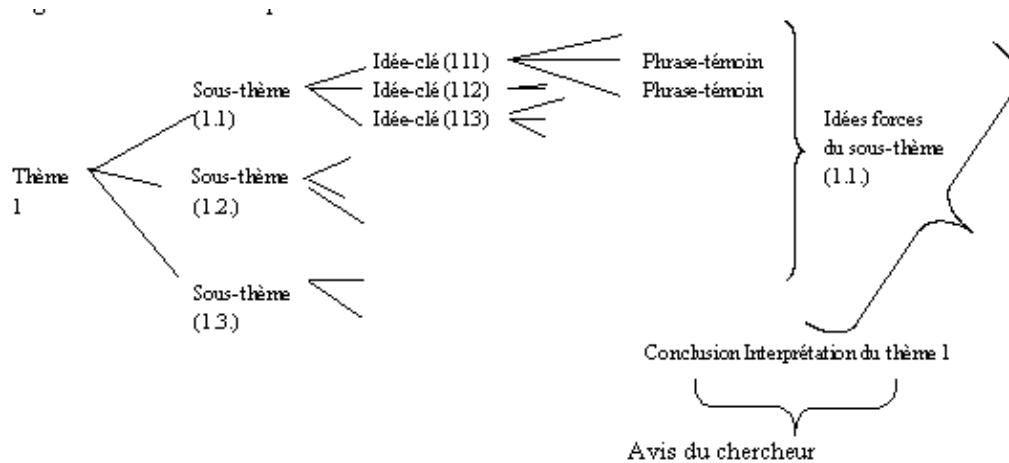
1. Formation intégrée

- La formation intégrée se distingue des deux types de formations généralement utilisés au sein des entreprises : formation “sur le tas” ou formation extérieure.
- La formation intégrée est différente car elle est réalisée par le supérieur hiérarchique, généralement précédée par une formation à la pédagogie et par l’élaboration d’un manuel de formation.

1. Mise en œuvre stratégique

Par définition, la mise en œuvre stratégique est la réalisation concrète de la stratégie de l’entreprise. Elle nécessite l’explicitation d’objectifs stratégiques cohérents et la programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires à l’atteinte d’objectif.

Figure n° 31 : Arbre d’exploitation des entretiens [Note72](#).



Nous avons présenté succinctement la méthodologie de réalisation d’un diagnostic socio-économique. Cette trame fut la base de notre réflexion dans la construction du diagnostic de veille stratégique.

5.3. Le diagnostic de veille stratégique

Instrument d’analyse adapté, la veille stratégique valide l’information utile et anticipe sur les stratégies possibles. Elle prépare l’avenir en repérant des erreurs ou des dysfonctionnements (Besson et Possin, 1996).

Le diagnostic de veille stratégique est un préalable à la mise en place ou à la dynamisation d’un dispositif de veille stratégique. Il constitue une phase d’auto-analyse qui permet notamment d’éviter de gaspiller du temps et de “réinventer la roue”, de mieux connaître l’organisation au sein de laquelle une intervention va être conduite et enfin de sensibiliser les acteurs, de prendre note de leurs préconisations, de cibler et prioriser les différentes actions à mettre en œuvre.

L’objectif du diagnostic est de nous permettre d’appréhender l’ensemble de l’entreprise, de la comprendre et aussi de recenser les dysfonctionnements majeurs de la structure pour mettre en évidence les leviers de conduite d’actions d’amélioration du dispositif de veille stratégique.

5.3.1. Elaboration du guide d'entretien du diagnostic de veille stratégique

La première démarche du diagnostic de veille consiste à prendre la mesure de ce que l'on ignore. L'ignorance précède l'acquisition du savoir.

Dépouillement de 11 diagnostics

Notre toute première action a été d'analyser 11 diagnostics socio-économiques effectués selon la méthode exposée précédemment. Nous nous sommes intéressés au thème : "Mise en œuvre stratégique", afin d'en extraire les passages concernant la veille et le management stratégique. Nous avons ainsi cerné des thèmes récurrents et des sous-thèmes pertinents qui nous ont servi de base pour la construction de notre premier guide d'entretien. On trouve en annexe la synthèse que nous avons effectuée. Nous en présentons ici seulement une partie.

A titre de rappel, les entreprises concernées sont les suivantes :

- Une entreprise d'agro-alimentaire ;
- Une entreprise textile ;
- Deux entreprises de mécanique ;
- Une entreprise d'appareillage électrique ;
- Une entreprise de service (production d'informations bibliographiques) ;
- Un supermarché ;
- Une agence de télécommunication ;
- Une entreprise de restauration ;
- Un bureau de poste ;
- Un organisme de formation.

Figure n° 32 : Extrait des tableaux de synthèse des 11 diagnostics (la totalité des tableaux est en annexe)

Thème / Sous-thème / Idée-clé	Entreprises										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vigilance interne sur les marchés						X	X	X	X		
ORIENTATIONS STRATEGIQUES						X	X	X			
L'environnement de l'entreprise n'est pas suffisamment pris en compte dans les choix stratégiques								X			
Les objectifs ne sont pas toujours pris en compte et sont jugés difficilement compatibles							X		X		
DEMULTIPLICATION ET ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE						X	X	X	X		
Centralisation de la fonction de vigilance stratégique										X	
Certaines orientations stratégiques paraissent difficiles à mettre en œuvre						X					
Frein à l'évolution industrielle									X		
Manque de synergie entre les sociétés du Groupe						X					
MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE										X	
Les moyens pour le développement de la veille commerciale sont insuffisants									X		
OUTILS ET METHODES DE FORMALISATION ET DE COMMUNICATION DE LA STRATEGIE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ORIENTATION STRATEGIQUE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Absence d'objectifs stratégiques à moyen terme								X	X		
Insuffisance d'information sur les objectifs		X									
La stratégie n'a pas été actualisée par rapport à l'évolution des produits			X								

Réalisation d'un guide d'entretien Note73.

Le retraitement des 11 diagnostics a été réalisé selon deux grands thèmes :

1. L'état des pratiques de veille stratégique dans ces organisations concernant les produits, les marchés, la technologie et le potentiel humain. Notons que concernant ce premier thème, nous avons distingué deux types de vigilance stratégique : la vigilance sur l'environnement interne et la vigilance sur l'environnement externe.

2. Les dispositifs de veille stratégique et de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie. Ce thème permet de recenser les dysfonctionnements généraux concernant les dispositifs de captages d'informations de veille stratégique, la formalisation de la stratégie, les rouages de prise de décision et le mode d'élaboration des indicateurs de veille stratégique interne et externe.

Guide d'entretien initial du diagnostic global des pratiques de veille stratégique issu de notre travail d'analyse sur les onze diagnostics précédemment cités.

Liste des thèmes et des sous-thèmes

THEME 1 – ETAT DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE

SOUS-THEME 1 – LES PRODUITS

SOUS-SOUS THEME 1 : Vigilance externe sur les produits

- |- Vigilance externe sur les produits concurrents
- |- Adaptation des produits en fonction de l'évolution de la demande

SOUS-SOUS THEME 2 : Vigilance interne sur les produits

- |- Vigilance interne sur la qualité des produits offerts
- |- Vigilance interne sur le coût des produits offerts

SOUS-THEME 2 – LES MARCHES

SOUS-SOUS THEME 1 : Vigilance externe sur les marchés

- |- Identification des marchés potentiels
- |- Pénétration et positionnement des produits sur les marchés

SOUS-SOUS THEME 2 : Vigilance interne sur les marchés

- |- Organisation de la collecte d'information stratégique sur les marchés
- |- Dispositif d'exploitation des informations stratégiques sur les marchés

SOUS-THEME 3 – LA TECHNOLOGIE

SOUS-SOUS THEME 1 : Vigilance externe sur la technologie

- |- Identification de nouvelles technologies

SOUS-SOUS THEME 2 : Vigilance interne sur la technologie

- |- Intégration des nouvelles technologies dans l'organisation

SOUS-THEME 4 – LE POTENTIEL HUMAIN

SOUS-SOUS THEME 1 : Vigilance externe sur le potentiel humain

- |- Attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi

SOUS-SOUS THEME 2 : Vigilance interne sur le potentiel humain

- |- Investissement immatériel : recrutement et intégration
- |- Fidélisation des personnes
- |- Moyens humains pour la mise en œuvre de la stratégie

THEME 2 – DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE ET DE PILOTAGE DE LA MISE EN OEUVE DE LA STRATEGIE

SOUS-THEME 1 – DISPOSITIF DE CAPTAGE D'INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE

- Identification des informations-cibles à surveiller
- Support de saisie d'informations stratégiques
- Circulation de l'information stratégique

SOUS-THEME 2 – OUTILS ET METHODES DE FORMALISATION ET DE COMMUNICATION DE LA STRATEGIE

- Méthodologie, outils de formalisation et de communication de la stratégie
- Préparation et outils de la mise en œuvre des actions stratégiques
- Système d'objectifs personnalisés

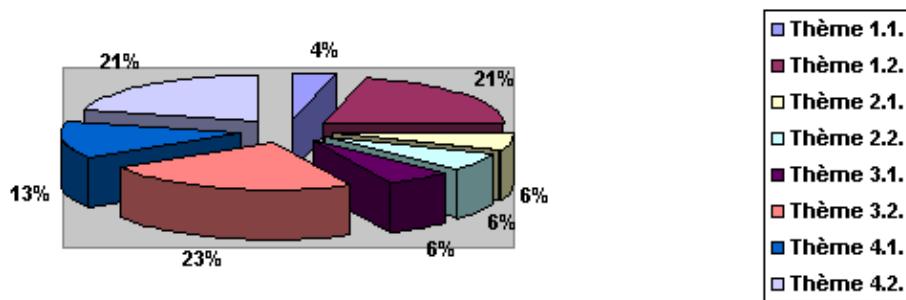
SOUS-THEME 3 – ROUAGES DE PRISE DE DECISIONS

- Dispositifs de concertation et de synchronisation pour la prise de décision
- Règles du jeu de prise de décision (degré d'autonomie des acteurs,...)

SOUS-THEME 4 – MODE D'ELABORATION DES BUDGETS ET DES TABLEAUX DE BORD

- Identification des besoins d'informations stratégiques de synthèse (indicateurs) pour la prise de décision
- Méthode de construction et d'harmonisation des indicateurs stratégiques
- Le budget en tant qu'outil de prise de décisions stratégiques

Nous avons fait le choix de conduire ces entretiens de manière semi-directive. Une de nos annexes présente la retranscription d'un entretien réalisé au sein de l'entreprise de traitement de métal pour cuisine.



Dans cette première étape de notre recherche, les entreprises rencontrées se sont exprimées sur les thèmes abordés selon l'analyse statistique suivante :

Pour illustrer ce schéma, voici une sélection d'expressions (phrases-témoins) selon les grands thèmes abordés au cours du diagnostic :

ETAT DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE

LES PRODUITS

Vigilance externe sur les produits (4%)

“ Comme il n'y a pas de concertation pour la conception de nouveaux produits, la tendance est de se reposer sur les produits existants. ”

“ Positionner clairement nos produits par rapport à ceux de nos confrères, nous ne le faisons pas spécialement. ”

Vigilance interne sur les produits (21%)

“ Je fais beaucoup moins de veille stratégique que je ne le voudrais car je ne participe pas à l’élaboration ni à la modification des produits ”

“ Les commerciaux suivent leurs objectifs de placement sans tenir compte du dossier client. Ils leur vendent des services qui sont incompatibles avec leurs produits. ”

“ Jusqu’à présent, nous avons fabriqué des produits sans contrôle et sans documentation à jour. ”

“ Il n’y a pas de relation, pas de mémorisation de ce que l’on fait. La capitalisation n’existe pas. ”

“ On a 600 matières premières ou emballages. Quand on crée de nouveaux produits, on ne supprime pas ceux qui ne marchent pas. ”

LES MARCHES

Vigilance externe sur les marchés (6%)

“ En faisant nos tarifs, nous nous sommes rendus compte qu’une entreprise était devenue en un an, un de nos gros concurrents et nous n’en avions aucune idée. ”

“ On va perdre des parts de trafics énormes car on ne sait pas répondre aux demandes de la clientèle. ”

“ Les parts de marché ne sont évaluées qu’approximativement. ”

“ Nous n’avons pas de données sur l’évolution du marché. ”

Vigilance interne sur les marchés (6%)

“ Alors que nous étions un des leaders sur un produit, nous nous sommes fait dépasser sans savoir ni pourquoi, ni comment. ”

“ Pour identifier ses pistes de développement, il faut bien connaître ses marchés et ce n’est pas le cas de l’entreprise. ”

LES TECHNOLOGIES

Vigilance externe sur les technologies (6%)

“ La veille technologique est complètement empirique. Il n’y a rien de structuré à ce niveau-là. ”

“ L’entreprise n’est pas sensible à la veille technologique ”

Vigilance interne sur les technologies (23%)

“ Il n’y a rien de fait en matière de sécurité informatique depuis 1 an. ”

“ La base de données est rigide et peut difficilement répondre aux besoins du marché. ”

“ Au niveau du groupe, on mène des stratégies commerciales. L’évolution de la technologie n’est pas prise en compte. ”

“ On a acheté un logiciel 200 000 F ; il doit traîner quelque part. ”

LE POTENTIEL HUMAIN

Vigilance externe sur le potentiel humain (13%)

“ Dans l’ensemble, les recrutements extérieurs se sont plutôt traduits par des échecs. ”

“ On nous dit que nous avons du mal à trouver du personnel d’encadrement, mais c’est normal quand on a une mauvaise image. ”

Vigilance interne sur le potentiel humain (21%)

“ Pour faire de la veille stratégique, il faut que les gens soient motivés et il faut aussi les faire participer, ce que nous ne faisons pas. ”

“ On manque de réactivité pour mettre en place rapidement le personnel nécessaire sur de nouvelles activités. ”

“ On ne s’est pas donné les moyens au niveau du personnel de la société ainsi qu’au niveau commercial de suivre la multiplicité des produits créés en deux ans. On a la même structure que lorsqu’on avait moins de produits. ”

L’exploitation de ces différents diagnostics nous a apporté les bases nécessaires pour mettre en place une méthodologie d’intervention sur la veille stratégique et nous permettre de l’affiner au fur et à mesure de nos expériences. Cette synthèse fait apparaître que lors de ce premier travail, les acteurs de l’entreprise s’expriment surtout sur les dysfonctionnements internes. Un entretien nous apporte la perception de l’interviewé qui est beaucoup plus affectée par l’environnement interne dans lequel il évolue chaque jour.

Nous avons présenté le guide d’entretien qui nous a servi pour nos premières recherches-interventions, notamment celles conduites avec le concours de la Région Rhône-Alpes. **Suite à nos premiers diagnostics, il nous est apparu que le guide d’entretien méritait quelques enrichissements et un allègement de sa structure.** Par exemple, quelle était véritablement la différence entre les titres des thèmes 1 et 2 (état des lieux des pratiques de veille stratégique et dispositif de veille stratégique) ? Evidemment, nous savions que le premier recherchait des éléments précis des sous-ensembles de la veille stratégique, c'est-à-dire : produits, marchés, technologies et ressources humaines et que le thème 2 avait une volonté plus transversale de connaissance des dispositifs de prise de décision, importante pour la veille stratégique, mais aussi pour le système d’information... L’ambition de ce diagnostic peut être mesurée par la lecture des thèmes de son guide d’entretien. En effet, nous nous orientons vers une veille stratégique globale, qui va du bassin de l’emploi de l’entreprise à l’intégration des nouvelles technologies, sans omettre les sujets classiques comme la veille concurrentielle ou la veille technologique.

Nous avons enrichi notre premier guide, notamment dans la présentation suivante par tout ce qui est en italique.

► THEME 1 : LES PRODUITS

Sous-thème 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LES PRODUITS

- *Vigilance externe sur les produits concurrents*
- *Adaptation des produits en fonction de l'évolution de la demande*
- *Vigilance terrain sur les produits de l'entreprise*
- *Information des acteurs sur les produits pour une veille externe efficace*

Sous-thème 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LES PRODUITS

- *Vigilance interne sur la qualité des produits offerts*
- *Vigilance interne sur les coûts des produits offerts*
- *Circulation interne de l'information sur les produits*
- *Activité interne du process de lancement de produits nouveaux*

► THEME 2 : LES MARCHES

Sous-thème 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LES MARCHES

- *Identification des marchés potentiels*
- *Penetration et positionnement des produits sur les marchés*

Sous-thème 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LES MARCHES

- *Organisation de la collecte d'informations stratégiques sur les marchés*
- *Dispositif d'exploitation des informations stratégiques sur les marchés*

► THEME 3 : LA TECHNOLOGIE

Sous-thème 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LA TECHNOLOGIE

- *Identification de nouvelles technologies*

Sous-thème 2 : VIGILANCE INTERNE SUR LA TECHNOLOGIE

- *Intégration des nouvelles technologies dans l'organisation*
- *Vigilance sur le coût des nouvelles technologies*

➔ **THEME 4 : LE POTENTIEL HUMAIN**

Sous-thème 1 : VIGILANCE EXTERNE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

- ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

Sous-thème 2 : VIGILANCE INTÉRIEURE SUR LE POTENTIEL HUMAIN

- INVESTISSEMENT IMMATERIEL : RECRUTEMENT, INTÉGRATION ET PROFILS DE POSTE
- FIDÉLISATION ET MOTIVATION DES PERSONNES
- MOYENS HUMAINS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
- PRÉPARATION DES RÔLES AUX CHANGEMENTS STRATÉGIQUES
- DEGREES D'AUTONOMIE DES ACTEURS

➔ **THEME 5 : VEILLE STRATÉGIQUE TRANSVERSALE ET PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE**

Sous-thème 1 : DISPOSITIF DE CAPTAGE D'INFORMATIONS DE VEILLE STRATÉGIQUE

- IDENTIFICATION DES INFORMATIONS CRITIQUES À SURVEILLER
- SUPPORT DE SAVOIR D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES
- CIRCULATION DE L'INFORMATION STRATÉGIQUE

Sous-thème 2 : OUTILS ET MÉTHODES DE FORMALISATION ET DE COMMUNICATION DE LA STRATÉGIE

- MÉTHODOLOGIE, OUTILS DE FORMALISATION ET COMMUNICATION DE LA STRATÉGIE
- PRÉPARATION ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS STRATÉGIQUES
- SYSTÈME D'OBJECTIFS PERSONNALISÉS

Sous-thème 3 : ROUAGE DE PRISE DE DÉCISIONS

- DISPOSITIFS DE CONCERTATION ET DE SYNCHRONISATION POUR LA PRISE DE DÉCISION
- RÈGLES DU JEU DE PRISE DE DÉCISION (DEGRE D'AUTONOMIE DES ACTEURS...)
- DISPOSITIF DE PORTEURS DE LA VEILLE STRATÉGIQUE

Sous-thème 4 : MODE D'ELABORATION DES BUDGETS ET DES TABLEAUX DE BORD

- IDENTIFICATION DES BESOINS D'INFORMATIONS STRATÉGIQUES DE SYNTHÈSE (INDICATEURS) POUR LA PRISE DE DÉCISION
- MÉTHODE DE CONSTRUCTION ET D'HARMONISATION DES INDICATEURS STRATÉGIQUES
- LE BUDGET EN TANT QU'OUTIL DE PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Quelques explications

Sur les produits

En ce qui concerne le thème 1, nous avons rajouté par exemple “*Information des acteurs sur les produits pour une veille extérieure efficace*” ; en effet, lors des premiers diagnostics, nous étions souvent confrontés à des acteurs, nous expliquant qu’effectivement, ils étaient par nature veilleurs sur les produits de l’entreprise, mais par manque d’informations en interne, ils ne pouvaient apporter qu’une maigre contribution.

Quant au thème : “*circulation interne de l’information sur les produits*”, de la même manière, nous avions constaté qu’il existait de nombreux dysfonctionnements internes par manque de circulation (volontaire ou non) des informations sur les produits, qui pouvaient bloquer un dispositif de veille aussi bien au niveau des commerciaux qu’au niveau du bureau d’études. Nous avons aussi souhaité aborder la “réactivité du process de lancement de produits nouveaux”, sujet qui nous intéressait vivement pour notre problématique et qui semble être un problème fréquent dans les organisations. Nous avons rencontré divers cas de figures, par exemple, une entreprise qui avait pressenti et anticipé un changement stratégique pour un produit, mais qui du fait de lourdeurs internes, ne l’a pas lancé dans les temps. Ainsi, tous ses efforts en matière de recherche et développement s’avèrent inutiles.

Sur la technologie

La “ vigilance sur le coût des nouvelles technologies ” a été ajoutée, car investir de l’argent et du temps sur des technologies est important. L’innovation (développement de nouvelles technologies) nécessite une évaluation réaliste et un contrôle afin d’éviter l’abandon ou encore un trop faible retour sur investissement.

Sur le potentiel humain

“ La préparation des hommes aux changements stratégiques ” dans l’organisation nous est apparue comme une donnée à approfondir afin de mieux cerner les dispositifs de l’entreprise pour préparer les hommes au changement.

Sur les rouages de prise de décision

Nous avons souhaité interroger les acteurs afin de savoir s’il existait déjà des personnes au sein de l’entreprise chargées de “ porter ” la veille stratégique ou une veille particulière. C’était une question essentielle que nous n’avions pas abordée au cours de notre approche initiale.

5.3.2. Le déroulement de notre méthodologie de diagnostic de veille stratégique

Un diagnostic horizontal

Nous avons fait le choix de ne pas conduire de diagnostics verticaux. **Seuls les dirigeants et les membres de l’encadrement ont été rencontrés.** Nous avions besoin de connaître les rouages de prise de décisions, le système d’information, l’état du dispositif de veille... Le temps qui nous était imparti et le cahier des charges ne nous permettaient pas d’approfondir aux niveaux des employés des organisations et cela ne nous semblait pas primordial sachant que nous touchions à des aspects de stratégies et d’encadrement encore rarement partagés dans les organisations. Nous avons toutefois rencontré certaines de ces personnes dans les phases de groupe de projet. **L’idée n’était pas d’exclure le personnel de base, car nous sommes bien convaincus qu’un dispositif de veille stratégique peut être porté par tous les acteurs de l’entreprise sans exception.** Mais dans un premier temps, il était nécessaire d’agir sur les acteurs dont le rôle est de donner l’impulsion pour la mise en place d’un tel dispositif. Une fois ces acteurs sensibilisés et outillés, la première de leur action est ensuite de démultiplier leurs connaissances auprès des membres de leur équipe.

Points forts, points faibles

Dans la pratique, la plupart des diagnostics comportent deux parties : les points forts et les points faibles de l’organisation. L’analyse socio-économique ne s’attache, dans ses diagnostics, qu’à l’aspect dysfonctionnel justifiant cela par l’attitude de l’entreprise, lors de la présentation des résultats du diagnostic et qui va focaliser son attention sur les points forts pour justifier les points faibles. L’impact du diagnostic est par là-même amoindri. Un diagnostic doit avoir un effet de levier dans l’entreprise pour lui permettre d’améliorer son fonctionnement.

Nous avons choisi pour le diagnostic de veille stratégique de conserver les points forts dans l’optique de mieux connaître l’entreprise. Or, il s’avère que la conduite du diagnostic nous apporte les connaissances de l’entreprise et de ses points forts, mais leur présentation en résultat est effectivement pénalisante quant à l’impulsion qui cherche à être donnée pour faire changer et dynamiser l’organisation. Les atouts de l’organisation peuvent faire partie d’une deuxième étape, celle où le chercheur exprime son avis ; il peut à cette occasion s’appuyer sur les points forts de la structure pour donner des axes d’amélioration quant aux principaux dysfonctionnements recensés.

La méthode de dépouillement

Nous avons conservé la même méthode de dépouillement. Nous l'avions testée et éprouvée lors de la conduite de diagnostics socio-économiques, ce qui a motivé notre choix dans l'acquisition de cette méthode, qui nous semblait rapide et efficace.

Durée et planning

La durée des entretiens était de 1 heure à 1 heure 30 avec un balayage complet du guide d'entretien. Les personnes s'exprimant bien sûr plus sur leurs domaines de compétences, mais leurs avis sur les autres domaines nous intéressait également, car empreint d'un peu de recul et de naïveté parfois très enrichissants. En règle générale, comme nous avons opté pour des diagnostics de type horizontal, nous rencontrions en moyenne entre 12 et 25 personnes par diagnostic. Cette opération, dans sa partie entretien, pouvait donc se dérouler sur une période de 1 à 3 semaines en fonction de la disponibilité des personnes.

Le traitement des entretiens s'exerçait sur une période similaire, les résultats pouvaient être présentés au bout d'un mois et demi. L'avis des chercheurs, accompagné d'un exposé des solutions d'améliorations possibles, avait lieu en moyenne un mois plus tard.

Ces trois étapes, une fois réalisées, permettaient d'entreprendre un travail

“ clés en main de dynamisation du processus de veille stratégique de l'organisation ”.



Présentation d'un cas réel : un avis de chercheur (l'expression du non-dit) tel que nous l'avons présenté à une entreprise de traitement de métal pour cuisine en novembre 1996. On retrouve de nombreux éléments (diagnostics stratégiques, matrices d'analyses ...) évoqués précédemment.

Cas de l'entreprise de traitement de métal de cuisine : avis des chercheurs présenté à la Direction de l'entreprise en novembre 1996 **Note74**.

ENTREPRISE DE TRAITEMENT DE METAL POUR CUISINES

AVIS DU CHERCHEUR : NON-DIT

1 - Appréciation du système de veille stratégique de l'entreprise

1 - 1 - Etat d'esprit de veille stratégique de l'entreprise

- 1) L'entreprise manque de vision stratégique à moyen terme, elle fait une gestion “ pompier ” sur des tâches à court terme et ne se pose pas assez de questions sur les différentes évolutions à trois ou cinq ans, du marché, des produits, de la technologie et du potentiel humain.
- 2) L'entreprise a connu pendant longtemps une position de leader, elle ne s'est pas suffisamment remise en question. Cette situation entraîne un manque d'ouverture sur l'extérieur et un rejet de toute prospective sur un marché où les concurrents sont nombreux.
- 3) L'entreprise a une logique budgétaire plutôt que stratégique : elle fonde ses prévisions sur le couple produits existants/tendances actuelles du marché plutôt que sur les marchés potentiels et les produits à développer. Elle est pratiquement entièrement focalisée sur son outil de production d'où découlent ses logiques de fonctionnement.

4) Le positionnement stratégique de l'entreprise est lié aux convictions du dirigeant et de certains membres de l'encadrement, plutôt que sur un traitement d'informations plus large et plus factuel. De ce fait, les idées ou micro-projets multiples sont "tués dans l'oeuf" sans étude objective de faisabilité et d'opportunité. Les infléchissements stratégiques se mûrissent et ne constituent pas un simple échange de vues. L'innovation de demain n'est pas le centre d'intérêt de l'entreprise qui améliore plus ses produits suite à des remarques de la clientèle que par une réelle recherche et développement stratégique.

1 - 2 - Pratique de veille stratégique de l'entreprise

- 1) Le dispositif d'exploitation et de traitement de l'information interne et externe de l'entreprise n'est pas performant, l'entreprise ne surveille pas assez les menaces et ne détecte pas assez les opportunités potentielles dans des temps compatibles avec son délai de réaction.
- 2) On remarque une faiblesse de l'évaluation des marchés potentiels et des stratégies de pénétration qui s'y rapportent que ce soit à l'exportation (qui est pourtant une partie importante du chiffre d'affaires de l'entreprise) mais aussi sur des marchés comme la restauration hors foyer.
- 3) Il y a un déséquilibre entre la fonction production et la fonction commerciale/marketing. La production est très puissante et le marketing de l'entreprise est presque complètement inexistant. L'entreprise ne met pas le consommateur au centre de sa réflexion.
- 4) Les acteurs de l'entreprise ne sont pas assez motivés pour faire remonter l'information. Il y a trois raisons à cela:
 - les acteurs ne sont pas suffisamment impliqués dans le développement des orientations stratégiques de l'entreprise.
 - les acteurs font des tentatives de remontée de l'information qui se transforment en échecs liés à la faiblesse de la structure de remontée et de redescense de l'information et à un manque d'écoute de la part de la direction.
 - les thèmes de veille stratégique ne sont pas formalisés et par contrecoup non explicités.

2 - Solutions racines de renforcement de la veille stratégique

- 1) Lancer une dynamique collective organisée et progressive de veille stratégique.
- 2) Revenir à une logique opportunités/menaces et forces/faiblesses notamment sur le couple produit/marché.
- 3) Organiser un traitement factuel des options/orientations possibles pour l'entreprise et faire jouer au PDG un rôle d'arbitre.

3 - Pistes d'actions concrètes de renforcement de la veille stratégique

- 1) Nommer des responsables : formaliser et déléguer.
Rendre les acteurs porteurs de thèmes de veille stratégique, lister les sujets et les attribuer selon la nomenclature produit, marché, technologie et potentiel humain.
- 2) Déterminer le temps à passer par un porteur de thème sur sa fonction de veille.
- 3) Créer ou utiliser des instances de communication-coordination-concertation.
- 4) Création d'un tableau de bord de veille stratégique pour chaque porteur de thème et d'un tableau de bord de centralisation des informations pour le PDG.
- 5) Redéfinir et consolider les fonctions marketing et de recherche et développement stratégiques.
- 6) Formaliser et piloter les circuits de remontée d'informations

Cette analyse nous a permis de leur proposer un certain nombre d'actions en fonction des thèmes traités.

Liste des thèmes possibles à développer

1) Produits

Etude de faisabilité sur des produits particuliers

Etude de l'évolution des besoins des consommateurs par rapport aux produits

Etude d'image

Campagne de créativité

Circuit de qualité des produits

Cycle de vie des produits

2) Marché

Etude de l'évolution du marché des cuisines sur 5 ou 10 ans

Etude de l'évolution du marché : sur certains segments

Thème de recherche sur la mise en place d'un meilleur dispositif d'exploitation et de remontée de

l'information sur les marchés en interne

Internationalisation des marchés et surveillance des nouveaux concurrents étrangers

3) Technologie

Etude des nouveaux matériaux de fabrication par ligne de produits

Recherche d'une meilleure intégration des technologies en interne

Besoins et moyens du bureau d'études à 3 ans

Innovations de demain

4) Potentiel humain

Thème sur l'évolution des compétences à 5 ans

Thème sur l'évolution des postes et des personnes

Les métiers de demain

L'organisation du temps de travail (réduction du temps de travail, aménagement du temps de travail...)

Nous leur avons, pour terminer et afin d'ouvrir le débat, proposé des thèmes de réflexion et des questions qui étaient ressorties à la suite du diagnostic de veille stratégique.

Thèmes de réflexion et questions possibles

Quels sont les autres compétiteurs que les compétiteurs habituels, car il peut exister le risque de voir soudain apparaître de nouveaux arrivants ?

Existe-t-il d'autres produits que ceux de l'entreprise, car il peut exister le risque de voir apparaître de nouveaux produits de remplacement ou de substitution issus d'autres secteurs ?

Quel est le degré d'ouverture sur les technologies nouvelles et les innovations afin, non pas de les subir, mais d'en tirer avantage ?

Et si demain les matériaux changeaient ?

Et si les systèmes d'agencement de cuisine changeaient ?

Et si l'entreprise produisait d'autres types de produits ?

Et si l'exportation était la seule voie de salut ?

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté notre démarche de construction d'un diagnostic de veille stratégique. Un travail d'analyse des diagnostics et des matrices d'analyse stratégique nous a permis de mettre en lumière des éléments fondateurs. Puis, le diagnostic socio-économique a été traité car son architecture et son expérimentation nous ont servi de support pratique.

Cette présentation effectuée, nous décrivons la méthodologie de diagnostic de veille stratégique élaborée ainsi que nos interrogations et évolutions. Pour terminer, nous présentons l'avis du chercheur issu d'un de nos diagnostics dans l'entreprise de traitement de métal de cuisine.

Nous sommes ici dans une phase de travail, à la fois première et primordiale, relative aux dispositifs de veille de l'entreprise. Des axes d'amélioration concrets sont proposés dans le chapitre 7 ; pour cela, il est nécessaire d'analyser les pratiques et les dysfonctionnements de veille stratégique recensés (grâce à la conduite du diagnostic de veille stratégique que nous venons de présenter), c'est ce que nous proposons dans le chapitre suivant.

Etant donné la taille d'un diagnostic, nous ne pouvons ici en présenter un dans son intégralité ; une annexe présente donc un exemple de diagnostic de veille stratégique caractéristique de ceux que nous avons conduits. Néanmoins, nous allons les synthétiser en présentant les principaux problèmes et pratiques rencontrés en matière de veille stratégique dans les organisations étudiées, ce qui constitue une véritable plate-forme de travail avant le développement et la mise en place d'outils de dynamisation.

Chapitre 6. L'analyse des pratiques de veille stratégique des entreprises étudiées et proposition de classification

Les différents diagnostics que nous avons conduits et/ou exploités ont été une source très riche d'informations concernant les pratiques et les dysfonctionnements de l'organisation en matière de veille stratégique. La réalisation de cet état des lieux est utile pour une meilleure compréhension et appréciation des pratiques

existantes et pour nous éclairer sur les défaillances principales. Cette démarche de collecte et de traitement de l'information issue de notre recherche-intervention est un travail long, mais nécessaire pour rechercher les moyens de régulation et d'amélioration qui permettront à terme de dynamiser le processus de veille stratégique de l'organisation. Durant toute cette période, nous avons réfléchi à la manière d'évaluer l'évolution de l'organisation afin de valider ou d'invalider nos hypothèses. Notre solution a finalement été de construire un système de classification du degré de veille stratégique dans les organisations au travers d'un calcul intégrant des critères pertinents. Ce calcul nous permet de classer les entreprises en 5 niveaux et de les évaluer régulièrement afin d'observer et d'analyser leur progression en fonction des actions que nous avons pu conduire au sein de leur organisation. Ceci devrait apporter une réponse argumentée sur la dynamisation du dispositif et sa corrélation avec la conduite de stratégies dites proactives.

Nous considérons aussi que l'implantation ou la dynamisation d'un processus de veille stratégique nécessite auparavant l'existence de bases stratégiques solides sur lesquelles le dispositif de veille stratégique viendra s'appuyer. Nous ne pensons pas que le contraire soit possible. C'est d'ailleurs pourquoi, dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la mise en œuvre stratégique.

6.1. Pratiques d'entreprises et dysfonctionnements de leur dispositif de veille stratégique

Ce paragraphe est structuré par les grands thèmes de notre guide d'entretien. Tous nos diagnostics ont été retraités pour faire cette analyse. Celle-ci nous permet de mettre en lumière les dysfonctionnements récurrents rencontrés dans les organisations étudiées (soit 11 études de cas approfondies et 11 diagnostics centrés sur la mise en œuvre stratégique conduits par l'équipe de l'ISEOR). Nous obtenons par ce travail la substance pour dégager des indicateurs de classification du degré de veille dans l'organisation, mais aussi par là-même, les principaux dysfonctionnements sur lesquels il est important d'agir afin de dynamiser le système de veille stratégique et de bâtir des outils ou d'en remodeler certains (ceux-ci seront présentés au cours du chapitre 7) pour la dynamisation du système. Nous illustrerons nos propos par l'insertion de phrases (expression des acteurs) issues des diagnostics.

6.1.1. – Analyse de la veille stratégique sur les produits

Rappel

GUIDE D'ENTRETIEN

THEME 1 : LES PRODUITS

6.1.1.1 Les pratiques courantes de la veille stratégique externe sur les produits

Nous traitons des pratiques les plus couramment recensées dans les entreprises rencontrées. D'une manière générale, **la sensibilité des acteurs sur le thème des produits est forte**. En effet, le produit est au cœur de l'entreprise. C'est l'élément fédérateur car nul ne peut l'ignorer et tout travail est intimement lié au produit. Ainsi, chacun des membres de l'organisation est concerné quel que soit son niveau ou sa fonction. Il s'agit donc d'un thème abordé facilement et largement développé au cours des entretiens. Les personnes interrogées vont même parfois jusqu'à s'approprier le produit soit au travers du langage ou d'actes de surveillance des produits de l'entreprise soit dans leurs actes quotidiens. Voici le résultat obtenu sur les pratiques.

La lecture de magazines

Les entreprises sont abonnées à toutes sortes de revues : des hebdomadaires généralistes tels que les "Echos" ou des journaux spécialisés comme "LSA" pour la grande distribution ou encore "Grande Cuisine" pour l'entreprise de traitement de métal pour cuisine. Une personne est parfois chargée de la gestion et de la capitalisation de tous les abonnements mais il peut aussi s'agir d'un membre de l'encadrement qui s'abonne aux revues qui lui sont nécessaires et les gère au niveau de son service. Il est fréquent que ces revues soient diffusées dans toute l'entreprise afin que chaque personne de l'encadrement puisse les consulter et en retirer à son niveau les informations importantes. Elles permettent de **tenir informé** l'ensemble de l'organisation sur l'évolution des produits : les innovations, les améliorations, les changements de positionnement des concurrents...

Effectuer une surveillance au travers de la presse est une pratique que nous trouvons dans tous les types de veilles : technologique, concurrentielle ... Le choix de la segmentation de ce chapitre, nous contraint à ne parler que du produit, mais la frontière est parfois étroite et certaines pratiques et dysfonctionnements se retrouvent dans différents thèmes (comme la veille sur les marchés). Nous le préciserons quand les thèmes seront abordés.

Figure n° 33 : Exemple de support simple de circulation et de capitalisation de magazines dans une entreprise :

Acteurs concernés

« Chef des ventes infos »	Date	Visa
PSI		
JCM		
PPE		
GDS		
RTH		
FJA		
Retour MOC		

Personne responsable de la diffusion et de la capitalisation

La visite de salons professionnels

La visite de salons est commune à toutes les entreprises, qu'il s'agisse de très petites entreprises ou de multinationales. Seul le budget qu'elles allouent varie selon les moyens de la structure. En moyenne dans l'année, une dizaine de salons retiennent leur attention. Elles les visitent tous ou bien sélectionnent les plus importants. Selon la nature des salons, divers acteurs peuvent s'y rendre : pour des salons très techniques, le bureau d'études se déplace, pour d'autres plus généralistes il peut s'agir d'un commercial ou d'une personne du marketing. Dans les entreprises industrielles, les chefs de produits se rendent souvent sur tous les salons en compagnie de l'interlocuteur interne le plus qualifié. **Certaines, plus sensibles à la veille, ciblent précisément l'objectif de la visite**, en envoyant des personnes avec une mission claire et en mettant en place en interne les dispositifs nécessaires au traitement et à la remontée d'informations qui en résultent. Quel que soit le degré de formalisation et de moyens apportés à la visite des salons, l'entreprise en retire souvent une multitude d'informations riches sur le produit. La visite de salons tout comme la lecture de la presse sont utiles aussi bien pour les produits, les technologies, le marché et même les ressources humaines (tout dépend de la thématique du salon).

La commande de produits concurrents

Les entreprises ont le réflexe de commander les produits de la concurrence. Selon le produit, il peut être intéressant de mettre à jour la formule, la résistance ... **Rechercher les caractéristiques** qui font l'originalité du produit et sa valeur ajoutée. Par cette étude approfondie, il est alors possible de déceler les avantages et les inconvénients d'un produit de manière objective. Ceci permet de calculer le prix de revient des produits de la concurrence et de positionner la politique commerciale de l'entreprise.

La commande de ces produits peut aussi avoir pour objet la réponse à une problématique précise. Dans le cas d'un produit représentant une concurrence réelle, **elle apporte aux commerciaux un argumentaire détaillé** qui démystifie leurs angoisses face à l'apparition de produits concurrents, angoisses souvent entretenues par les clients à qui l'on offre la possibilité de faire jouer la concurrence et d'exercer une pression. Cette étude du produit évite aux commerciaux d'être pris au dépourvu et leur permet de se positionner grâce à des éléments précis. Si le concurrent s'avère meilleur, le fait de l'avoir décelé pousse l'entreprise à rechercher de nouvelles valeurs ajoutées et des améliorations à son produit ou à sa gamme en difficulté.

Cette méthode aide les entreprises dans la résolution de certains problèmes internes. Par exemple, une entreprise qui a des litiges concernant le transport de ses produits (endommagés à l'arrivée chez le client) peut étudier le type de transport et d'emballage de ses concurrents (meilleurs en la matière) afin de trouver des solutions.

Nous présentons ici un exemple issu de nos terrains de recherche.

L'entreprise lance un produit qu'elle croit innovant et rencontre des difficultés sur son marché. Afin de reprendre l'avantage, elle décide d'acheter les produits concurrents dans le but de les analyser.

Son analyse lui permet de cerner quatre produits concurrents, voici un des tableaux réalisés suite à l'achat des produits :

Entreprise I.

+	-
Etanche comme la nôtre	Très courte (réalisation de formes plus difficiles, voire impossibles comme la forme en S)
Moins chère à cause de la gaine courte (le prix de la gaine représente la moitié du prix de revient)	La gaine n'a pas de mémoire
Gaine double peau (lisse à l'intérieur, sauf si elle est pliée)	Pas de prise d'air
	Seulement 2 diamètres de sortie
	La gaine n'a pas d'armatures métalliques
	Embouts de mauvaise qualité (leur faible épaisseur ne leur permet pas la norme NF)
	Emboîture femelle courte

Ce travail a été fait sur tous les produits et sur toutes les entreprises concurrentes sur ce segment. Cette étude a permis aux commerciaux d'avoir des arguments auprès des clients grâce à leur nouvelle connaissance du marché et du positionnement des concurrents sur celui-ci. Cette identification " des plus et des moins " du produit par rapport à ses concurrents offre aussi des voies d'amélioration exploitables par le bureau d'études de l'entreprise.

La consultation des tarifs, catalogues et plaquettes des concurrents

Les catalogues et les plaquettes des concurrents sont des documents aisément récupérables. Quant aux tarifs réels, ils sont d'un accès plus difficile. Les catalogues et les plaquettes sont souvent fournis par des organismes spécialisés ou par l'entreprise elle-même qui se constitue **des bases documentaires**. Les tarifs font aussi partie de cette base. Les tarifs affichés des concurrents sont parfois différents de ceux pratiqués, ceci s'explique par la composante forte de la négociation dans les activités d'entreprise à entreprise (" business to business "). Par exemple, dans le bâtiment, et notamment les raccords et tubes en PVC, la profession en matière de prix a des méthodes très particulières. En effet, les prix affichés n'ont aucun rapport avec les prix de vente. Si un produit est vendu 100 francs au tarif, toute la profession (y compris les clients) sait que le prix de vente maximum de ce produit est de 40 francs sans conditions particulières. Il faut systématiquement enlever 60% au prix catalogue pour se rapprocher du prix de vente. Le prix de vente n'est pas connu pour autant car à cela s'ajoute " la remise additionnelle ", qui va de 15 à 30%, sachant que le fabricant peut ensuite jouer sur les bonifications de fin d'année. Ainsi, il est nécessaire pour les entreprises de ce secteur de mettre au point des logiciels à la disposition de leurs commerciaux afin que ceux-ci puissent calculer les prix de la concurrence en temps réel et grâce à cela agir en conséquence pour conquérir des clients.

La visite de clients équipés par des concurrents

Nous n'aborderons pas la visite illicite d'usines concurrentes. Cette pratique existe, mais toutes les entreprises ne l'emploient pas (ceci étant le fruit d'une mentalité qui n'est pas le propre de toutes les organisations...). Par contre, la veille par la visite de clients équipés par les concurrents est beaucoup plus commune. Elle a l'avantage pour l'entreprise d'examiner le comportement du produit concurrent en situation réelle. Comment le produit se comporte-t-il au bout d'une semaine, de six mois ou d'un an d'utilisation ? Ces indications sont précieuses pour l'entreprise. Elles lui permettent de rechercher des éléments de valeur ajoutée sur ses propres produits et de mener des études comparatives poussées. Ces visites sont aussi l'occasion de susciter l'expression de l'utilisateur sur sa vision du produit et sur les évolutions souhaitables.

Les grandes pratiques de veille stratégique que nous avons constatées sur les produits dans les entreprises ayant participé à notre recherche viennent d'être présentées, nous allons maintenant aborder les dysfonctionnements relatifs à la veille sur les produits au sein de l'organisation. C'est au travers de cette analyse des dysfonctionnements que des améliorations vont pouvoir être apportées afin de permettre de dynamiser le dispositif de veille stratégique de l'entreprise.

6.1.1.2 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les produits

L'analyse des dysfonctionnements de veille stratégique sur les produits est assez développée. En effet, nous avons pu observer des manques de formalisation, de réactivité, de préparation, des difficultés au sein du système d'information de l'entreprise ou simplement son faible degré de sensibilité à la veille sur les produits, voire le désintérêt d'une direction en la matière.

Manque de formalisation de la veille stratégique externe sur les produits

Malgré la sensibilisation des acteurs à la veille stratégique sur les produits, l'entreprise connaît souvent un déficit de formalisation des informations recueillies. Les membres de l'encadrement le ressentent et le citent régulièrement en tant que dysfonctionnement majeur : *“Nous avons une veille externe sur les produits très forte, mais malheureusement nous n'avons rien de formalisé, ce qui finit par nous pénaliser”*. Pour ce cas, cela signifiait que les acteurs, tous ou presque, conduisaient des actions de veille au quotidien, mais **sans jamais en faire une ressource concrète pour l'entreprise**.

Or la veille stratégique efficace n'est pas qu'intuitive, elle demande des efforts de formalisation : des efforts pour formaliser les objectifs, pour mettre en place des rouages afin que l'information circule correctement et suffisamment rapidement tout en conservant sa valeur. Cela évite une remontée anarchique et biaisée des informations et permet une exploitation et une capitalisation pertinente pour les décisions à venir.

Manque de préparation de la visite de salons professionnels

Différents niveaux sont à distinguer. Tout d'abord, en ce qui concerne la préparation du salon, quelles sont les cibles et les objectifs ? Finalement, qu'est-ce que l'entreprise attend des personnes qu'elle envoie dans un salon (des stands stratégiques à visiter, des conférences importantes, tel importateur...) ? Sans cela la visite perd de sa valeur ajoutée **car il n'est pas certain que les acteurs soient exactement en phase avec les attentes de l'entreprise**. Ensuite, à leur retour du salon, les informations recueillies sont-elles traitées et diffusées aux personnes concernées ? Il semble que rares sont les entreprises, y compris les grandes, qui ont ce degré d'exigence. Or, nous savons que **la mémoire est volatile** et que les informations peuvent être biaisées sans intention volontaire. C'est pour éviter cela qu'il est important de formaliser les éléments avant et après un salon, sachant que c'est un des endroits les plus riches en informations.

A quoi cela sert-il d'investir parfois des sommes conséquentes dans un salon si aucun retour sur investissement n'est obtenu par manque de préparation interne ?

Veille faible sur l'évolution des produits

Contrairement à d'autres dysfonctionnements, ce manque de vigilance entraîne un risque stratégique important pour l'organisation qui en souffre. En effet, même si l'entreprise possède des produits que nous pourrions classer selon la matrice du Boston Consulting Group comme des "stars" ou des "vaches à lait" elle se met dans une position risquée. Ses produits peuvent rapidement se transformer en "dilemmes", voire en "poids morts". Elle peut être très vite dépassée par ses concurrents. Ce retard peut ensuite s'avérer difficile à combler. Les entreprises concernées par ce dysfonctionnement sont souvent les moins ouvertes sur l'extérieur. Leur position a parfois été pendant longtemps favorable et elles rencontrent des difficultés pour se remettre en cause et créer un véritable changement dans leur organisation. Il est souvent difficile de repenser une structure qui a été source de réussites antérieures.

Nous avons aussi rencontré beaucoup d'entreprises qui agissent sans cesse dans l'urgence et ne prennent pas le recul suffisant quant à leur situation à moyen et long termes. Comment investir du temps et des moyens sur des actions qui ne semblent pas rapporter d'argent à court terme ? Mieux vaut sans doute baisser les marges ou licencier.

D'autres types d'entreprises trop centrées sur l'outil de production sont obsédées par la recherche de gains de productivité et manquent de sensibilité sur l'évolution des produits sur le marché. Ainsi, les filiales de compagnies pétrolières dont le but était de transformer et d'écouler une partie des matières premières "non nobles", ont connu des difficultés quand il a fallu passer d'une activité de transformation à une activité de "commercialisation", et donc se préoccuper de vendre et d'être compétitives sans l'appui des compagnies pétrolières, qui ont fini par se désengager de cette activité.

Manque de réactivité sur l'évolution de la demande

Les entreprises arrivent parfois à déployer des "antennes" qui leur permettent de cerner l'évolution de la demande, mais elles en **restent aussi souvent au stade du constat**. Il peut s'agir de **lourdeurs** internes qui découragent les acteurs ou qui **gênent la réactivité**.

Faible connaissance des concurrents

Une méconnaissance des concurrents existe parfois. Cela peut sembler surprenant car les concurrents font partie en matière de veille des sujets qui préoccupent le plus les entreprises. Pourtant, voici quelques exemples de phrases importantes entendues au cours de nos diagnostics :

" Je ne pense pas que nous ayons une bonne connaissance de nos concurrents. La preuve : quand un nouveau arrive dans l'entreprise, nous sommes incapables de répondre à ses questions ".

ou encore :

" Par rapport aux concurrents, je ne pense pas que nous ayons tous les éléments de mesure des risques ".

Evidemment, tous les acteurs ou presque peuvent citer sans difficultés les quatre principaux concurrents de leur entreprise. Nous avons fait le test. Par contre, ils ne savent pas exactement qui ils sont, quelle est leur **structure, leur culture, leur métier, leur objectif, leur stratégie et quelle est leur "value proposition"** **Note75**. Représentent-ils un danger réel ? Ces questions restent sans réponse.

Une défaillance existe aussi dans la détection des nouveaux concurrents. Les acteurs ont l'habitude de se "battre" avec des concurrents précis, "ancestraux", souvent de leur taille et nous les trouvons surpris par de petits "outsiders" considérés à tort comme quantité négligeable et qui à moyen terme peuvent devenir de vrais dangers. Une entreprise en alerte les aurait probablement détectés rapidement et aurait pu facilement les

contrer avant qu'ils ne deviennent de véritables concurrents dotés d'un pouvoir de négociation. Nous pouvons illustrer ce dysfonctionnement par cette phrase : “ *Nous avons laissé naître des petits qui nous ont copiés et qui nous ont pris des niches alors qu'à l'époque nous avions encore les moyens de les bloquer* ”.

Les commerciaux manquent d'informations pour conduire une veille stratégique externe efficace sur les produits

Les commerciaux font partie des acteurs en contact permanent avec le terrain qui peuvent être susceptibles de capter des informations stratégiques importantes. Un des problèmes rencontrés se caractérise par un manque de formation régulière aux produits qui peut s'exprimer de telle manière : “ *Avant de renforcer les réflexes de veille produit de nos commerciaux, nous devrions déjà mieux les former à nos produits* ”, ou encore “ *Un des dysfonctionnements majeurs dans la vigilance externe sur les produits est la “ non-culture ” produit. Les commerciaux ne connaissant pas les recettes ne peuvent analyser la concurrence* ”. Afin d'exercer une vigilance externe, les commerciaux ont d'abord **besoin de formation**, mais aussi d'information sur la stratégie de l'entreprise et sur les cibles potentielles. Au préalable, il est aussi bon de leur **expliquer ce qui est attendu d'eux en matière de veille** et quel est leur rôle. Sans cela, les commerciaux peuvent se trouver en contact avec des informations importantes qui n'attireront pas leur attention et à l'inverse ils peuvent se focaliser sur des “ dadas ” personnels qui ne seront d'aucune utilité à l'entreprise.

Manque de réactivité de l'entreprise sur les remontées d'informations externes

Ce dysfonctionnement est proche du précédent. En effet, une fois la recherche d'information impulsée auprès des acteurs, **encore faut-il que l'entreprise réagisse** aux informations qui lui parviendront en retour. Chaque personne qui transmet une ou plusieurs informations a **besoin d'un retour**, de constater que son information est bien traitée au sein de l'organisation dont elle dépend. Sans cela, elle **risque de se décourager** malgré l'impulsion qui lui a été donnée. Deux phrases peuvent venir illustrer cela :

“ Nous avions mis en place un dispositif de remontée de l'information terrain. Mais nous ne pouvions pas demander aux commerciaux de remonter des informations sans jamais leur faire de retour, ni réellement traiter l'information en interne ”.

Cette phrase nous amène au deuxième point,

“ Mettre en place un dispositif de veille stratégique externe peut être coûteux, tout du moins, il nécessite au minimum du temps et de l'argent. Si les informations ne sont finalement pas traitées en interne, cela ne sert concrètement à rien ”

La satisfaction des clients n'est pas évaluée

Les entreprises ne prennent pas toujours le temps d'évaluer le degré de satisfaction de leur clientèle. Elles partent parfois du principe que si le produit se vend, c'est que la clientèle est satisfaite. Rien n'est moins sûr, **une vérification est souvent nécessaire**. Les clients peuvent acheter ce produit par dépit et l'arrivée d'un concurrent avec une meilleure offre les détournera aussitôt du ou des produits de l'entreprise. **Un bon degré de satisfaction peut aussi se dégrader** sans que l'entreprise s'en rende compte ; ainsi ne comprendra-t-elle pas immédiatement la raison de sa baisse de parts de marché et ne réagira pas. **Cette perte de temps peut s'avérer préjudiciable à terme.**

6.1.1.3. Les pratiques courantes de veille stratégique interne sur les produits

La réunion produit

C'est le nom le plus fréquent que nous ayons rencontré, toutefois ce type d'instance peut être retrouvé sous d'autres appellations. Il s'agit en général d'une réunion d'une demi-journée, dont la périodicité varie d'une fois par mois à une fois par trimestre selon les organisations, rarement moins car elles sont denses et rarement plus, car elles doivent permettre de faire un point régulier sur les produits et leur évolution. Elles regroupent tous les acteurs stratégiques directement concernés par le produit : le directeur du bureau d'études, le directeur commercial, le directeur marketing, les chefs de produits, le directeur général de la branche pour le noyau dur ; gravitent autour selon les structures, divers experts, tels que le directeur qualité, le directeur logistique, le directeur des méthodes... C'est l'occasion de lancer les gros travaux et projets sur les produits. Un point est fait sur l'état d'avancement des sujets. Elle permet de se concerter et de se coordonner, mais aussi de prendre des décisions importantes avec l'approbation et l'implication de toutes les personnes présentes. Un bilan sur les concurrents est souvent réalisé et les grandes informations stratégiques produits internes ou externes exposées. Bien conduite, cette réunion est un support de veille très efficace. Elle permet une coordination, au minimum une réactivité et au mieux de la proactivité en matière de vigilance sur les produits.

Une forte implication des acteurs envers le produit

Dans les organisations, nous avons pu constater que même sans dispositif formalisé de veille stratégique sur les produits, les acteurs y sont sensibles et s'impliquent. Comme nous l'avons déjà expliqué, le produit est l'affaire de tous dans l'organisation. Sans le produit, l'entreprise n'existe plus, les acteurs le savent, c'est donc autant pour eux que pour l'entreprise qu'ils sont en état de veille.

Les acteurs sont porteurs d'idées de développement ou d'amélioration de produits comme le montre l'intérêt croissant des entreprises pour les idées des acteurs en la matière. Il ne s'agit pas toujours de grandes innovations stratégiques, mais parfois de simples améliorations sur une chaîne de montage qui permettent une augmentation de la productivité et donc une avance sur les concurrents.

Vigilance sur le coût des produits

L'entreprise est souvent très sensible au coût de ses produits et conduit une veille très organisée au sein de sa structure. Nous verrons qu'il existe aussi des dysfonctionnements, mais les entreprises possèdent presque toutes des indicateurs stratégiques sur leurs prix de revient et leurs marges. Cette veille est même parfois journalière et souvent très informatisée avec des moyens d'alerte quasiment en temps réel. Des décisions de régulation ou d'arrêt d'un produit n'offrant plus aucune rentabilité à l'entreprise, peuvent alors intervenir rapidement.

Les innovations et les améliorations produit

Même si ces dispositifs ne sont pas toujours au point, ils sont néanmoins prioritaires pour la plupart des entreprises. Elles savent que leur survie en dépend. Elles ont besoin d'améliorer leurs produits existants et de trouver de nouveaux produits aptes à séduire leur clientèle existante ou à venir. Des entreprises se fixent des objectifs en termes d'innovation, d'autres les envisagent au gré de leurs découvertes internes et externes.

6.1.1.4. Analyse des dysfonctionnements sur la vigilance interne sur les produits

Manque de communication, de coordination et de concertation sur les produits dans l'entreprise

Il s'agit ici d'une mauvaise communication entre les acteurs et les services sur un sujet de fond : le produit. Chacun dans l'entreprise travaille sur une partie du produit, c'est la synergie de ces différents travaux qui offre une réussite commerciale et stratégique. Parfois, les échanges d'information sont insuffisants entre les différents niveaux d'élaboration et d'enrichissement du produit.

Ce dysfonctionnement majeur peut avoir plusieurs types de conséquences, en voici quelques éléments :

- Le service export est souvent considéré comme une unité un peu à part dans l'entreprise. Les commandes passées à l'export sont fréquemment traitées après les commandes nationales (bien que postérieures). Cette situation s'explique par un manque de connaissance des interlocuteurs, mais aussi par un manque de visualisation concrète de ces commandes toujours un peu spécifiques (nécessaire pour s'adapter au pays acheteur). Il s'agit aussi de commandes importantes, ce qui engendre une certaine panique dans l'organisation. Ainsi, des entreprises qui pourraient trouver des débouchés nouveaux au travers de l'export se privent parfois des opportunités qui permettraient un apport significatif en termes de chiffre d'affaires.
- Des défauts de concertation existent sur les produits nouveaux et les promotions. En effet, des résolutions sont parfois prises sans synchronisation ce qui entraîne des déséquilibres aussi bien dans l'organisation interne que sur l'environnement externe. Ainsi, nous pouvons prendre le cas de commerciaux qui découvrent sur le terrain des produits nouveaux en test (ce qui les met en porte à faux vis-à-vis de leur clientèle) et à l'intérieur de l'entreprise, nous pouvons prendre le cas des responsables de la production de l'usine qui se voient imposer dans un délai bien trop court de fortes charges en volume pour assurer des promotions (dont ils n'ont pas été informés au préalable) ce qui entraîne une surcharge et un déséquilibre des machines avec toutes sortes de conséquences négatives en qualité et en délais.
- Les dysfonctionnements concernant les remontées d'informations ont des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, certaines anomalies constatées chez les clients ne sont pas communiquées au service qualité et des dysfonctionnements en termes de qualité peuvent perdurer alors qu'il est parfois simple de les réguler. De même des réclamations ou tout simplement des remarques du consommateur ne sont pas transmises, alors qu'elles pourraient être une source d'amélioration des produits et éviteraient une fuite de clientèle vers des concurrents.

Faiblesse de l'innovation

Trouver et lancer des produits nouveaux n'est pas aisé. Les entreprises rencontrent bien des difficultés dans ce domaine. Réussir le lancement de produits nouveaux permet dans une certaine mesure de tenir à distance les concurrents. Certaines entreprises leaders n'osent pas se lancer dans de véritables innovations par peur de l'échec. En effet, leur réussite éclatante, leur fait entrevoir un risque potentiel quant à leur image si le lancement s'avère un échec, voire un semi échec. Or, le facteur innovation comporte toujours une part de risque, le risque zéro n'existant pas. Les entreprises de ce type préfèrent alors se rassurer en améliorant leurs produits phares, symboles de leur réussite. Il s'agit là d'une vue à court terme. Elles en sont d'ailleurs paradoxalement souvent conscientes. Une phrase illustre bien cette situation :

“ Nous avons peur de lancer de nouveaux produits. Nous avons la paralysie de l'excellence. Nous avons les moyens mais peur de l'échec ”.

L'entreprise peut également manquer de moyens pour conduire des innovations de grande envergure. Reste à savoir si elle n'a vraiment pas les moyens ou si elle ne se donne pas les moyens... Dans le deuxième cas la pression interne ou des personnes extérieures peuvent réussir à débloquer la situation, mais parfois les acteurs internes ont des doutes sur la capacité de l'entreprise à lancer de nouveaux produits. En effet, ils sont sollicités pour conduire des études qui ne sont finalement jamais exploitées par la direction, ou bien qui du jour au lendemain, ne sont plus une priorité. Les acteurs sont alors découragés et ne se mobilisent plus dans les actions d'innovation de l'entreprise.

Des blocages sont parfois rencontrés au cours du processus de lancement. Ainsi, l'entreprise qui a peur qu'un échec entâche sa notoriété, recherche un lancement sans bruit, " sur la pointe des pieds ", ce qui fausse complètement la réussite du projet. Ou encore le lancement ne se fait pas : " *Nous voulions développer un produit, nous avons trouvé ce produit, puis tout a été arrêté, nous ne savons pas pourquoi* ". Les cas d'abandon au dernier moment sont assez fréquents. L'allocation de temps et de moyens a besoin de s'inscrire dans la durée, en effet une innovation est rarement rentable à court terme. L'échec peut aussi arriver tout simplement par manque d'information des commerciaux qui ne pourront pas assurer un lancement dans des conditions correctes.

Vigilance interne sur les marges et les prix de revient parfois défaillante

Certains produits font de mauvaises marges sans que l'entreprise n'arrive à trouver de solutions pour les améliorer. A moyen terme, cette situation est dangereuse et certaines décisions vont devoir être prises. Mais l'entreprise rencontre aussi des difficultés sur des produits standards reproductibles par la concurrence à moindre coût. Elle a parfois l'avantage d'être la première à sortir un produit intéressant et rentable mais standard. Il lui arrive d'oublier de poursuivre ses recherches pour baisser les coûts. Or la concurrence (face à un segment porteur sur un produit standard) risque de lancer une guerre sur les prix (parfois facilitée par des délocalisations) permettant de sortir des produits similaires à un prix de revient inférieur. Des entreprises peuvent être attaquées sur un seul produit de leur gamme par de petits producteurs très flexibles.

D'autres entreprises ont tout simplement bien vécu et n'ont jamais eu l'habitude de baisser leur marge, il s'agit pour elles d'une remise en cause radicale de la stratégie qu'elles ne sont pas prêtes à réviser. Une structure qui s'alourdit voit parfois son système de calcul de prix de revient se complexifier, ce qui peut gêner sa réactivité face aux évolutions du marché.

Une position de leader parfois fragilisante

La position de leader semble être la plus confortable pour l'entreprise. Ce confort est parfois illusoire. Du confort ne découle pas uniquement la sécurité. En effet, l'endormissement guette l'organisation. **Son degré de vigilance risque de s'affaiblir** et donc de mettre en péril une position stratégique jusqu'alors favorable. Certains auteurs expliquent que l'entreprise est souvent à ce stade au maximum de son **risque stratégique**.

Outre un manque d'éveil et une trop grande confiance en elle qui l'empêche de s'autoévaluer objectivement, nous avons rencontré un autre phénomène : la **peur de l'échec**. Cette peur entraîne une sorte de paralysie (" la paralysie de l'excellence "Note76). L'excellence affichée par l'entreprise lui impose une réussite exemplaire de ce qu'elle entreprend par rapport au regard qui est porté sur elle par son environnement extérieur (concurrents, mais aussi journalistes, économistes). **L'organisation freine alors toute innovation** un peu risquée. Elle souhaite gagner de manière certaine et n'ose finalement plus réellement entreprendre et sortir des " sentiers battus ". Or les concurrents épient le leader afin d'acquérir sa position et lancent des stratégies parfois très offensives. Les études sur les meilleures entreprises montrent des changements de leader très forts en moins de dix ans. **La position de leader nécessite un redoublement de la vigilance**.

La force de la production fragilise le marketing et la portée du commercial

Les entreprises industrielles possèdent souvent du fait de leur histoire une organisation centrée sur la production. Ces structures ont parfois des **services marketing trop faibles** pour assurer un rôle de contre pouvoir face au secteur purement productif. Ainsi les produits ne sont évalués que de manière technique. Or, un produit peut être techniquement parfait et ne pas convenir au consommateur. Dans les périodes économiquement fastes (comme les Trente Glorieuses), il suffisait de produire pour faire du chiffre d'affaires ; aujourd'hui les difficultés sont plus nombreuses et il devient important de trouver un équilibre entre les pôles dits de production et ceux de commercialisation. De même, la veille technologique a été une des premières à se développer. Si cette veille est bien sûr nécessaire, elle doit se coupler avec une vigilance

commerciale et marketing afin de rester en cohérence avec les exigences du marché. Prenons comme illustration cette phrase : “*Nous raisonnons par rapport aux machines. Nous avons un très bon savoir-faire, mais nous ne connaissons même pas le consommateur*”.

L'entreprise a des difficultés à projeter sa stratégie sur les produits

Le problème repose notamment sur un manque ou sur des défaillances concernant les indicateurs de veille sur les produits qui n'alimentent pas correctement le dispositif de prise de décision. Un manque de visibilité globale est fréquent, il se justifie par des dysfonctionnements précédemment énoncés comme une mauvaise circulation de l'information stratégique ou un manque de coordination et de concertation. Il se peut aussi que ce soit son manque d'ouverture vers l'extérieur qui gêne sa vision.

Manque de vigilance sur certains produits de l'entreprise

Certains produits sont mal considérés au sein de l'organisation. Ils sont systématiquement occultés au cours des réunions produits et se retrouver responsable de l'un d'eux peut être considéré comme une pénalité. Il s'agit parfois de produits considérés comme “non nobles”. Ils pourraient rapporter de l'argent mais sont systématiquement délaissés.

Nous venons d'aborder les pratiques et dysfonctionnements majeurs recensés au cours de nos expérimentations. Le thème sur les produits est très riche car il a été le plus longuement abordé par les acteurs. Il a nécessité un développement plus important que les autres thèmes. Cette analyse de la situation sera mise en relation au cours du chapitre 7 où nous étudierons des moyens d'amélioration et de dynamisation du processus de veille, notamment par la régulation d'une partie des dysfonctionnements évoqués au cours de ce paragraphe.

A la fin de chaque paragraphe sur les produits, les marchés, les technologies, les ressources humaines et les aspects transversaux de la veille, nous proposons un tableau récapitulatif présentant les types de pratiques et de dysfonctionnements trouvés dans les entreprises industrielles que nous avons analysées.

Afin de simplifier la lecture, nous symbolisons ici chaque type d'entreprise par des lettres :

- A : les entreprises agro-alimentaire
- B : l'entreprise de traitement de métal
- C : la forge
- D : les PMI d'électromécanique
- E : l'entreprise de l'armement
- F : l'entreprise de l'aérospatiale
- G : l'entreprise de plasturgie

Ce tableau est à la fois un récapitulatif des différentes pratiques et des dysfonctionnements recensés aux cours des diagnostics de veille stratégique, mais il est doublé d'une identification des entreprises concernées (une croix dans la colonne indique le fait que l'entreprise pratique cet aspect de la veille ou a identifié ce dysfonctionnement). Afin d'offrir une meilleure lisibilité, nous avons fait ressortir les pratiques ou dysfonctionnements ayant plus de quatre croix. Pour les pratiques, nous pouvons dire qu'elles sont courantes et pour les dysfonctionnements qu'ils sont importants et forts. Nous rappelons toutefois qu'il s'agit d'une analyse faisant suite à un diagnostic s'appuyant sur l'expression des acteurs interrogés. Il s'agit d'un ressenti, il peut donc y avoir des biais, même si notre travail a été d'approcher au plus près la réalité. Nous rappelons que cet état des lieux est une photo de l'organisation à un instant T. Depuis, grâce à notre intervention ou à leurs actions, la plupart des entreprises témoins ont évolué et nous ne retrouvons plus tous les dysfonctionnements cités dans ces grilles. C'est d'ailleurs grâce à ces outils que nous pouvons détecter les éléments de dynamisation et de changements en faveur de la veille stratégique.

Tableau de synthèse 1 : Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille sur les produits

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
Les pratiques								
La lecture de magazines	X	X	X	X	X	X	X	
La commande de produits concurrents	X			X			X	
La visite de salons professionnels	X	X	X	X	X	X	X	
La consultation des tarifs, catalogues et plaquettes des concurrents	X	X	X	X	X	X	X	Dans le sens recherche des informations
La visite de clients équipés par des concurrents		X					X	
La réunion produit	X	X		X	X	X	X	
Une forte implication des acteurs envers le produit	X	X	X	X	X	X	X	
Vigilance sur le coût des produits	X	X	X	X	X	X	X	Selon l'expression des acteurs
Les innovations et les améliorations produits	X	X	X	X	X	X	X	
Les dysfonctionnements								
Manque de formalisation de la veille stratégique externe sur les produits	X			X			X	
Manque de préparation de la visite de salons professionnels	X	X	X	X	X	X	X	
Veille faible sur l'évolution des produits				X			X	
Manque de réactivité sur l'évolution de la demande	X	X			X			

→ **THEME 2 : LES MARCHES**

6.1.2. Analyse de la veille stratégique sur les marchés

6.1.2.1. Les pratiques courantes de la veille stratégique externe sur les marchés

Les acteurs de l'entreprise sont porteurs d'idées de développement sur les marchés potentiels

Lors des entretiens, les acteurs émettent des idées de développement. Pour l'entreprise agro-alimentaire, de nombreuses idées sont ressorties au cours du diagnostic, notamment sur la restauration hors foyer, l'export, mais aussi les hôpitaux. Il ne s'agit bien souvent pas de simples idées lancées sans fondement puisque la plupart apportent des argumentations et des supports construits et tangibles. Ces idées sont d'autant plus fortes qu'elles sont abordées par plusieurs personnes.

Fort captage d'informations sur les marchés grâce à la communication avec les acteurs stratégiques externes

L'entreprise capte des informations stratégiques grâce à sa communication avec des acteurs externes. Parmi ces derniers, nous trouvons les fournisseurs, qui pour survivre, doivent eux-mêmes être en avance afin de conserver leur avantage concurrentiel. Un autre de ces interlocuteurs privilégiés peut être le client. Ainsi, en grande surface de bricolage, les leaders expriment des besoins de développement produits afin d'être compétitifs par rapport à leurs clients. Le type de demandes et les quantités estimées sont des sources d'information très stratégiques sur l'évolution du marché de l'entreprise. De même, les bureaux d'études, par leurs prescriptions, permettent à l'entreprise en éveil d'identifier des marchés potentiels. Ils sont intéressés par les innovations pertinentes qui font l'objet de recherches précises chez certaines entreprises.

L'entreprise centralise les informations pertinentes sur le marché

Nous avons pu constater que des outils de recueil d'information sur les marchés existaient dans les entreprises, les plus courants étant des tableaux de bord ou dossiers centralisés par les services marketing. D'autres services (comme celui dédié aux consommateurs) se chargent de centraliser les courriers des clients qui peuvent parfois permettre à l'entreprise de se repositionner sur son marché.

6.1.2.2. Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les marchés

Manque de connaissances et de recherches d'informations méthodiques sur les marchés potentiels

Les entreprises vendent parfois leurs produits sur un marché qu'elles ne connaissent pas suffisamment. Cette phrase en est une illustration : *“Nous avons une stratégie de développement à l'export alors que nous ne connaissons absolument pas le marché”*. D'après le personnel de l'entreprise, ce manque de connaissances est souvent dû au fait que les acteurs de l'entreprise se déplacent peu, ce qui fausse leur vision. La constitution de véritables dossiers structurés n'est pas toujours effectuée, il s'agit plus souvent de discussions peu précises sans véritable collecte et exploitation des informations sur le marché.

Manque d'anticipation des évolutions du marché

Des entreprises connaissent leurs marchés, mais manquent de vigilance sur leurs évolutions. Ainsi, elles se trouvent dépassées par des concurrents plus rapides ou novateurs et ne sont pas préparées à ce changement. Elles sont alors pénalisées sur un marché qu'elles dominaient peut-être depuis longtemps. Il s'agit bien souvent d'un manque de réactivité.

L'entreprise n'exploite pas au maximum ses marchés existants

Il arrive que l'entreprise se lance dans la conquête de nouveaux marchés incertains alors même qu'elle n'a pas complètement exploité le marché existant sur lequel elle peut encore facilement et à moindre frais conquérir de nouvelles parts de marché.

La vision stratégique sur l'exploitation des marchés potentiels dépend d'une seule personne

Ce dysfonctionnement n'est pas le monopole des PMI, nous l'avons rencontré dans tous les types de structures. Voici l'expression des acteurs à ce sujet : "*La stratégie de l'entreprise n'est faite que sur l'intuition d'un seul homme, c'est assez limité*". Il est vrai que si nous reprenons la typologie des dirigeants, il existe une certaine centralisation du pouvoir sur des sujets clés souvent stratégiques. Les acteurs de l'entreprise reprochent les décisions sans concertation ou le manque d'écoute, et finalement le développement de "dadas" dus aux biais cognitifs des dirigeants. D'autant que les dirigeants ne sont pas forcément les plus proches des réalités du marché.

L'entreprise ne travaille pas suffisamment sur les marchés potentiels

L'entreprise exploite ses marchés existants mais ne pousse pas la recherche de marchés potentiels. Elle s'oriente parfois trop sur l'amélioration et le développement de la gamme existante et pas suffisamment sur les nouveaux produits et les nouveaux marchés. L'innovation se fait toujours sur les mêmes créneaux et on peut dire que l'entreprise exploite au maximum son marché existant, mais qu'elle ne possède pas de stratégie claire quant à son évolution dans les trois ou cinq années suivantes. Le marché rapporte, mais souvent il stagne ou décline. L'entreprise est alors en situation de danger stratégique.

L'information sur les parts de marché est floue

Des entreprises rencontrent des difficultés dans le calcul de leurs parts de marché. Selon les secteurs, il existe des organismes spécialisés porteurs d'informations précises et valables, mais dans d'autres, de tels organismes n'existent pas et il est alors très difficile d'obtenir des chiffres fiables sur la position de l'entreprise sur le marché. Le calcul peut être fait par l'entreprise, mais cela nécessite beaucoup de temps et de travail. L'entreprise reste alors parfois sur des approximations qui faussent sa vision stratégique.

6.1.2.3. Analyse de la veille stratégique interne sur les marchés

Les informations recueillies sur ce sous-thème se recoupent beaucoup avec celles de la veille stratégique interne sur les produits et nous les retrouverons de la même manière pour les sous-thèmes qui suivent. Il s'agit souvent de manque de communication-coordination-concertation entre les services, mais aussi de manque de synchronisation interne, d'un manque de supports de collecte et d'exploitation des informations stratégiques. Certains dispositifs se recoupent de façon tout aussi sensible : informations captées sur les marchés lors de visites de salons professionnels, lecture de magazines. Nous noterons seulement quelques dysfonctionnements plus particulièrement caractéristiques des marchés.

La fonction marketing de l'entreprise est trop fragile

Dans beaucoup d'entreprises, c'est une fonction qui a été mise en place plus tardivement que les autres. Elle est parfois trop jeune et souffre de carences qui la discréditent. C'est pourtant elle qui exerce la vigilance la plus accrue sur les marchés, elle devrait donc pouvoir être une force de propositions auprès des autres instances. La fonction marketing n'a pas toujours eu la place qu'elle occupe désormais. Les entreprises industrielles l'ont souvent délaissé au profit des fonctions de production. Nous pouvons pourtant constater que les entreprises qui ont un marketing défaillant sont gênées dans leurs stratégies de développement, un marketing qui raisonne comme la production n'apporte rien à la structure. Un équilibre est nécessaire : il est aussi important pour l'organisation de conduire des études de marchés que de mettre en place des indicateurs sur une chaîne de production.

Nous proposons un récapitulatif des pratiques et des dysfonctionnements ainsi que l'identification des entreprises concernées.

Tableau de synthèse 2 : Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille sur les marchés

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
Les pratiques								
Les acteurs de l'entreprise sont porteurs d'idées de développement sur les marchés potentiels	X			X		X	X	
Fort captage d'informations sur les marchés grâce à la communication avec les acteurs stratégiques externes		X	X	X			X	Les syndicats jouent un grand rôle
L'entreprise centralise les informations pertinentes sur le marché	X	X	X	X	X	X	X	
Les dysfonctionnements								
Manque de connaissances et de recherches d'informations méthodiques sur les marchés potentiels	X	X	X				X	
Manque d'anticipation des évolutions du marché		X		X			X	
L'entreprise n'exploite pas au maximum ses marchés existants					X	X	X	
La vision stratégique sur l'exploitation des marchés potentiels dépend d'une seule personne	X	X	X	X				
L'entreprise ne travaille pas suffisamment sur les marchés potentiels			X		X	X	X	
L'information sur les parts de marché est floue		X			X	X	X	Ce dysfonctionnement peut être dû à l'activité de l'entreprise
La fonction marketing de l'entreprise est trop fragile	X	X		X	X	X	X	

Rappel



→ THEME 3 : LES TECHNOLOGIES

6.1.3 Analyse de la veille stratégique sur les technologies

6.1.3.1. Les pratiques courantes de veille stratégique externe sur les technologies

Dans les pratiques courantes en matière de veille technologique, nous retrouvons des points communs avec les thèmes et sous-thèmes précédemment évoqués. Ainsi, les dispositifs que nous avons couramment rencontrés se caractérisent par la visite de salons spécialisés et la lecture de magazines techniques. Nous trouvons aussi la visite d'installations chez le client et l'utilisation de quelques supports de collecte et de traitement de l'information. Une idée-clé semble émerger sur le plan strictement technologique.

Certains produits font l'objet d'une veille technologique très poussée

Nous pouvons constater qu'en matière de veille technologique, l'entreprise se concentre fréquemment sur un produit particulier qui retient toute son attention et devient une cible prioritaire sur laquelle des moyens vont être alloués et un suivi rigoureux s'opérer.

6.1.3.2 Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur les technologies

Les dysfonctionnements transversaux se retrouvent de la même manière. Ainsi, beaucoup d'entreprises se plaignent du manque de dispositif d'exploitation des remontées d'informations sur les nouvelles technologies. Des acteurs de l'entreprise qui rencontrent des technologies intéressantes à l'extérieur n'arrivent pas à faire remonter l'information et si elles y arrivent l'information n'est pas traitée, au mieux elle est classée sans qu'aucune attention n'y ait été apportée. Il n'existe pas non plus de formalisation du processus de veille technologique.

Le bureau d'études ne participe pas assez à la visite de salons

Le bureau d'études est l'acteur principal de la veille technologique et se rendre dans les salons est très important pour le recueil d'informations sur les techniques et sur leurs évolutions. Malgré cela, nous avons pu constater que la participation du bureau d'études aux salons professionnels n'était pas toujours significative, semble-t-il par manque de temps. En effet, l'entreprise a des besoins urgents qui doivent être nécessairement traités par le bureau d'études. Cela devient alors une priorité face à la visite de salons ou d'installations, qui devient secondaire. Nous comprenons alors mieux pourquoi les entreprises se retrouvent plus en situation d'améliorer leurs produits que de conduire de véritables travaux d'innovation. De ce fait, elles prennent le risque de passer à côté d'évolutions technologiques stratégiques

La création de produits nouveaux se fait plus par la demande des clients que grâce à l'innovation interne

Ce qui est regrettable dans ce cas, c'est le manque de propositions des services productifs qui semblent se laisser tirer par les demandes des clients. Il est vrai que dans les entreprises industrielles, les demandes d'innovation sont souvent issues des remarques de la clientèle et des besoins qu'elle exprime. L'entreprise est parfois trop attentiste et ne prend plus la peine de rechercher des idées elle-même qui lui permettraient de se démarquer.

L'entreprise ne veille pas assez sur les technologies disponibles à moindre coût

Certains bureaux d'études sont autarciques, et ce manque d'ouverture sur l'existant les conduit au cours de leurs travaux d'innovation à manquer de visibilité sur les coûts. S'ils ne sont pas à l'écoute, ils ne pourront pas connaître le coût maximum de l'innovation. Cette information est pourtant nécessaire pour prévoir un prix de vente qui soit correctement positionné sur le marché ciblé. "Le mieux est l'ennemi du bien"… Il est tentant pour un bureau d'études de sortir un produit techniquement parfait sans pour autant avoir évalué les

conditions d'intégration du marché.

Détention d'un savoir-faire stratégique pour l'entreprise par une autre entreprise

Dans la production de certains produits, des entreprises sont parfois dépendantes d'autres structures, il s'agit par exemple de la sous-traitance d'un savoir-faire spécifique pour un composant du produit. L'entreprise doit être vigilante pour que cette technologie détenue à l'extérieur soit bien gardée. Il s'agit souvent de technologies sur des produits phares et l'entreprise doit veiller à ne pas trop dépendre de son sous-traitant qui risque un jour d'exercer une pression. C'est pourquoi l'entreprise doit veiller au respect des normes et des lois ainsi qu'au respect du contrat passé. Et si elle en a la possibilité, elle doit prévoir une réintégration de cette technologie.

6.1.3.3 Les pratiques courantes de veille stratégique interne sur les technologies

L'intégration régulière de nouvelles technologies dans l'organisation

Les entreprises suivent l'évolution de leurs machines et cherchent à mettre en œuvre régulièrement des améliorations grâce à l'intégration de nouvelles technologies.

Développement de la vigilance sur la protection du savoir-faire usine par le contrôle des entrées et des sorties des personnes extérieures

La veille technologique ne consiste pas uniquement à rechercher de nouvelles technologies, il est aussi important qu'elle protège les savoir-faire (à forte valeur ajoutée) de l'entreprise (susceptibles d'intéresser les concurrents). En effet, la plupart des entreprises innovent, ce qui leur confère une avance technologique et un avantage concurrentiel. Ces techniques sont parfois la clé de leur réussite, il convient alors de veiller à ce qu'aucune sortie d'information ne soit possible. Des entreprises peu sensibles se sont vues dépossédées par un manque de surveillance interne des allées et venues de personnes extérieures (voire internes, mais non autorisées telles que celles des stagiaires).

La surveillance des brevets déposés

La surveillance des brevets déposés est une action classique des entreprises en matière de veille technologique. Cela permet de surveiller les avancées technologiques des concurrents, mais aussi de trouver des technologies intéressantes pour les futurs développements de l'entreprise.

6.1.3.4 Analyse des dysfonctionnements sur la veille stratégique interne sur les technologies

Lenteur d'intégration des nouvelles technologies dans l'organisation

Ce dysfonctionnement est très fréquent. En effet, la mise en service de nouvelles technologies se fait alors sans dispositif efficace préalable. C'est le cas des logiciels dont personne ne se sert, soit parce que la formation a eu lieu bien avant l'arrivée du matériel et de manière tellement théorique que personne ne l'a réellement assimilée, soit parce que personne n'est apte à l'utiliser. Sur des technologies plus pointues comme la mise en place de machines, la lenteur d'intégration résulte souvent d'un manque d'accompagnement terrain des opérateurs qui fait perdre tous les bénéfices de la mise en place d'une telle technologie. Prenons comme exemple cette phrase témoin : *“L'intégration des nouvelles technologies est assez longue dans l'entreprise (entre 1 an et 1/2 et 3 ans). Nous pourrions améliorer nos délais, si nous prenions un peu plus le temps de former les gens”*.

Des inconnues dans certains choix technologiques

De nouvelles technologies sont parfois mises en place dans le but d'augmenter la productivité de l'entreprise. Cette nouvelle organisation des technologies ne s'accompagne pas toujours d'une évaluation de l'obtention ou de l'optimisation des gains attendus. Dans ce cadre, l'exemple le plus frappant que nous puissions rapporter est celui d'une entreprise qui avait investi quelques millions de francs dans l'acquisition et la mise en place d'une nouvelle chaîne de production normalement bien plus performante. Ce n'est que bien après son installation qu'ils ont constaté qu'elle n'était pas plus productive que l'ancienne.

Faible innovation de l'entreprise

Nous avons déjà retrouvé ce dysfonctionnement dans les autres thèmes. Les acteurs ont le sentiment que l'entreprise n'innove pas suffisamment et se laisse dépasser par ses concurrents. Le travail est poussé sur les compléments de gamme plutôt que sur une innovation réelle. Un endormissement de la structure en matière d'innovation est constaté, ou alors les acteurs considèrent que la sortie des innovations de leur firme est trop tardive, ce qui leur ôte toute valeur ajoutée.

L'entreprise ne sous-traite pas suffisamment les technologies non stratégiques

A contrario du risque de sous-traiter des activités hautement stratégiques pour l'entreprise, le manque de sous-traitance de certaines activités non stratégiques est constaté. L'entreprise au lieu de travailler sur les développements stratégiques laisse parfois son bureau d'études traiter des problèmes internes mineurs, des réalisations dont les fournisseurs pourraient se charger sans problème ni danger pour l'entreprise.

Tableau de synthèse 3 : Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille technologique

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
Les pratiques								
Certains produits font l'objet d'une veille technologique très poussée		X	X		X	X		
L'intégration régulière de nouvelles technologies dans l'organisation	X	X	X	X	X	X	X	
Développement de la vigilance sur la protection du savoir-faire usine par le contrôle des entrées et des sorties des personnes extérieures					X	X	X	
La surveillance des brevets déposés					X	X		
Les dysfonctionnements								
Le bureau d'études ne participe pas assez à la visite de salons	X	X					X	
La création de produits nouveaux se fait plus par la demande des clients que sur l'innovation interne	X	X	X	X	X	X	X	
L'entreprise ne veille pas assez sur les technologies disponibles à moindre coût	X							
Détention d'un savoir-faire stratégique pour l'entreprise par une autre entreprise	X						X	
Lenteur d'intégration des nouvelles technologies dans l'organisation		X			X	X		
Des inconnues dans certains choix technologiques	X				X		X	
Faible innovation de l'entreprise	X	X					X	
L'entreprise ne sous-traite pas suffisamment les technologies non stratégiques	X	X						

Rappel

➔ GUIDE D'ENTRETIEN

➔ THEME 4 : LE POTENTIEL HUMAIN

6.1.4. Analyse de la veille stratégique externe sur le potentiel humain

Dans ce paragraphe sur les ressources humaines, l'aspect externe est beaucoup moins ressorti que l'aspect interne. Il semble en effet, que la veille externe ne recoupe que quelques éléments alors que les données internes foisonnent, chaque acteur de l'entreprise apportant sa sensibilité.

6.1.4.1. Les pratiques courantes de veille stratégique externe sur le potentiel humain

Vigilance stratégique sur la gestion des ressources humaines par la participation à des conférences, clubs et diverses manifestations extérieures

Il existe dans des clubs de dirigeants des commissions de travail qui permettent aux uns et aux autres (sans souci de concurrence) de présenter des éléments concrets en matière de gestion des ressources humaines, des cas peuvent être ainsi exposés et résolus en groupes. Ces réunions apportent un enrichissement et un soutien très intéressants, notamment pour les petites et moyennes structures qui ne peuvent disposer d'un service des ressources humaines important. Nous trouvons dans cette pratique la participation à des colloques, sur la réduction du temps de travail par exemple... qui permettent à l'entreprise de se tenir informée des dernières évolutions en matière de loi sociale. Ces sorties sont aussi sources de réflexion et apportent à la personne qui y participe les moyens de comparer la structure à laquelle elle appartient à d'autres de secteurs d'activités différents. La participation de l'entreprise à certaines enquêtes nationales lui donne des indications entre autres sur les mouvements de personnel dans leur secteur d'activité.

Vigilance sur les lois sociales

Une grande partie des entreprises interrogées se soucie de cette veille et le service des ressources humaines tient des dossiers très précis sur le sujet. Souvent, il est abonné à une base de données ou à un service qui l'informe régulièrement des dernières modifications des lois sociales.

Suivi et capitalisation des candidatures spontanées

Aujourd'hui les entreprises ont tendance à se constituer des viviers de compétences et à pratiquer la gestion prévisionnelle des emplois. Ainsi, toutes les candidatures spontanées sont conservées et classées. Parfois même, l'entreprise va jusqu'à rencontrer certains candidats pour lesquels elle n'a pas encore de postes mais dont le profil l'intéresse ou risque de l'intéresser à terme. Cette rencontre permet parfois d'embaucher une personne et de la former le temps que le poste qui lui convient se libère.

6.1.4.2. Analyse des dysfonctionnements de la veille stratégique externe sur le potentiel humain

Manque d'attractivité de l'entreprise sur les forts potentiels

La situation géographique de l'entreprise fait partie des critères qui entrent en compte dans le choix des salariés de sélectionner un poste plutôt qu'un autre, notamment les potentiels forts. Ceci, nous l'avons en effet constaté au travers de certaines entreprises mal situées, c'est-à-dire dont le siège social est dans une région peu attractive. Ces entreprises rencontrent alors des difficultés, non seulement pour trouver des cadres, mais plus encore pour les conserver (une fois passée "l'euphorie" de la négociation d'embauche). Ce dysfonctionnement touche principalement la population des cadres et leur départ entraîne des problèmes de remplacement. Certains postes peuvent rester vacants assez longtemps et l'entreprise doit alors faire face à un "turn-over" important, à une déperdition des savoir-faire, et au minimum, à des difficultés d'organisation générale.

6.1.4.3. Les pratiques courantes de la veille stratégique interne sur le potentiel humain

La formation

Dans toutes les entreprises, il existe des dispositifs de formation interne ou externe, que ce soit pour les nouveaux arrivants ou pour la montée régulière en compétences du personnel de l'entreprise. Toutefois, si nous pouvons constater que des dispositifs de formation existent déjà dans la structure et que l'entreprise est vigilante sur ses compétences internes, nous verrons dans le paragraphe suivant que de nombreux dysfonctionnements en ce domaine peuvent gêner la veille stratégique de l'entreprise.

Dispositif de contrôle des personnes

Le contrôle des personnes permet une veille sur les ressources humaines mais aussi la construction d'une forme de confiance. La confiance dans l'entreprise naît du contrôle réalisé de manière intelligente. Ce contrôle peut s'exprimer, par exemple, par le contrôle et l'évaluation régulière des commerciaux très peu présents en interne. Cela permet au directeur commercial de mieux comprendre les résultats de ses commerciaux et de savoir à qui confier différents types de missions stratégiques. Un contrôle peut aussi s'effectuer sur le professionnalisme des personnes, en ce qui concerne par exemple le respect des cahiers des charges de la qualité des produits. Il arrive que dans ce cas de figure, nous retrouvions des auditeurs internes spécialement formés.

Les entretiens d'évaluation

Selon les structures, les entretiens d'évaluation ont lieu tous les ans ou tous les six mois, entre le responsable hiérarchique et les personnes de son équipe. C'est l'occasion pour lui de réaliser un bilan approfondi de l'activité sur la période écoulée entre les deux entretiens. Lors de cet entretien, non seulement un bilan est effectué, mais, c'est également l'occasion de négocier salaires et promotions. Ils permettent au supérieur hiérarchique de tester la personne, sa fidélité, sa stratégie individuelle et de savoir ainsi si celle-ci s'accorde avec la stratégie de l'entreprise.

6.1.4.4. Analyse des dysfonctionnements sur la veille stratégique interne sur le potentiel humain

Le dispositif de formation interne n'est pas performant

Le dispositif de formation existe mais n'est pas satisfaisant. Les acteurs peuvent manquer de formations externes sur les nouvelles technologies ou les nouvelles pratiques utiles pour assurer les missions qui leur sont confiées. Les problèmes rencontrés peuvent s'avérer plus de type organisationnel. Par exemple, nous avons le cas d'une entreprise qui demandait tous les ans à ses cadres de remplir une feuille sur les besoins de formation, mais qui n'en tenait jamais compte. Des entreprises ne bâtissent aucun plan de formation. Pourtant, pour sa survie une entreprise a besoin d'un personnel formé régulièrement, sinon son niveau de compétences stagne voire régresse, ce qui est à l'opposé de l'évolution souhaitable de la structure. Notons qu'une entreprise qui préfère organiser ses recrutements sans passer par des cabinets extérieurs et qui ne forme pas ses responsables d'équipes (qui en auront la charge) prend le risque de commettre des erreurs de recrutement avec tous les dysfonctionnements qui en résultent.

La faiblesse du niveau de rémunération

Une entreprise qui, bien que performante et offrant de bonnes conditions de travail (pour ses salariés), ne les paye pas suffisamment (par rapport aux salaires en vigueur dans son secteur d'activité), risque de perdre progressivement et insidieusement ses meilleurs éléments. Elle ne peut guère dans ces conditions prétendre à recruter au niveau de compétences et d'expérience désiré.

Manque de préparation des départs

Quand une entreprise ne prépare pas suffisamment les départs de personnels, elle risque de perdre de précieux savoirs-faire. Nous abordons ici notamment le cas des départs à la retraite sans véritables relais sur leurs projets en cours, ni transmission des connaissances, fruit d'années d'expériences. Voici une phrase d'illustration :

“ Nous avons de bons opérateurs, si demain ils partent, nous perdons tout leur savoir-faire. J'ai proposé d'écrire des manuels, mais il ne m'a été donné aucune suite ”.

Manque de préparation des recrutements

Le manque de formation des cadres chargés du recrutement est fréquent. Parfois, la faible anticipation des besoins humains en fonction du volume d'activité provoque des recrutements dans l'urgence. D'autre fois, l'entreprise privilégie les promotions internes pour se rassurer, elle pense ainsi limiter les erreurs. Elle n'ose pas conduire un recrutement extérieur de peur de se tromper et aucun “ sang neuf ” n'intègre la structure, ce qui se répercute sur la pyramide des âges de l'entreprise. Mais les cas les plus fréquents sont aussi des définitions de postes encore floues par rapport au profil des candidats.

Manque de moyens humains pour la mise en œuvre stratégique

Des services manquent de moyens humains pour atteindre leurs objectifs stratégiques. C'est le cas par exemple d'un bureau d'études tenu de régler les problèmes courants, qui par manque d'effectif se voit dans l'impossibilité de conduire les grands projets d'innovation qui lui sont confiés. Des services dont le volume d'activité augmente mais non l'effectif, souffre rapidement de blocages qui freinent la croissance.

Manque d'anticipation des évolutions de poste

Les évolutions de postes s'anticipent : dans le cas contraire des dysfonctionnements apparaissent. Par exemple, une personne est mutée en interne à un poste qui ne lui convient pas ou encore des départs de bons éléments dus à un manque de perspectives de carrière.

Manque d'accompagnement des nouveaux embauchés

Nous avons rencontré des entreprises qui voulaient tout et tout de suite :

“ Nous pouvons parfois penser que les gens ne sont pas compétents alors que nous leur avons demandé d'être opérationnels immédiatement, sans réellement les former ”.

”. Beaucoup se plaignent d'avoir été “ parachutés ” dans leur fonction et livrés à eux-mêmes. Plus une personne est accompagnée et bien formée, plus elle est rapidement opérationnelle. Il semble important d'être vigilant sur l'accompagnement, si l'on veut obtenir de meilleurs résultats chez les nouveaux intégrés. Un acteur s'exprime à ce sujet :

“ Les prises de poste sans formation sont un peu dommageables. Quand j'ai pris ma fonction, je n'avais pas d'indicateur, je n'avais aucun repère. J'ai donc dû toucher à tout et perdre du temps pour en arriver là ”.

Si dans ce paragraphe, nous n'avons pas abordé de manière formelle les aspects de motivation et de fidélité du personnel, il ne s'agit pas d'un oubli : ces deux facteurs, nous en sommes conscients, sont essentiels pour le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi pour la vie de dispositifs internes comme celui de la veille stratégique. La motivation est par essence un moteur puissant de la dynamique des processus organisationnels

de l'entreprise. Toutefois, les dysfonctionnements en matière de motivation sont tellement divers et variés qu'il est difficile d'en faire de simples rubriques. La motivation est sous-jacente à tout ce qui a été évoqué. Les acteurs se démotivent si les remontées d'informations qu'ils opèrent ne sont pas suivies d'effets. S'ils ne sont pas motivés, ils ne communiquent pas l'information de manière efficace... Il n'existe pas deux entreprises ayant le même degré de fidélisation et de motivation de ses acteurs. Nous verrons dans le chapitre sur la dynamisation, quels sont les outils dont peut disposer une organisation pour mobiliser et former les hommes et les femmes qui la composent. Toutefois, nous ne pouvions pas, dans ce chapitre, trouver des points communs en matière de motivation dans les différentes structures dans lesquelles nous sommes intervenus.

Tableau de synthèse 4 : Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille sur les ressources humaines

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
Les pratiques								
Vigilance stratégique sur la gestion des ressources humaines par la participation à des conférences, clubs et diverses manifestations extérieures	X	X	X				X	
Vigilance sur les lois sociales	X	X	X	X	X	X	X	
Suivi et capitalisation des candidatures spontanées	X	X	X					
La formation	X		X	X	X	X		
Dispositif de contrôle des personnes					X	X		
Les entretiens d'évaluation	X	X	X	X	X	X	X	
Les dysfonctionnements								
Manque d'attractivité de l'entreprise sur les forts potentiels	X	X	X	X				
La faiblesse du niveau de rémunération	X	X	X	X				
Manque de préparation des recrutements	X	X					X	
Manque de moyens humains pour la mise en œuvre stratégique		X						
Manque d'anticipation des évolutions de poste	X	X			X		X	
Manque d'accompagnement des nouveaux embauchés	X	X					X	
Manque de préparation des départs	X	X		X	X	X	X	

Rappel



► **THEME 1 : LA VEILLE TRANSVERSALE**

6.1.5. Vigilance stratégique transversale

Ce paragraphe recoupe de nombreux éléments retrouvés communément dans les autres paragraphes traitant des produits, des marchés, des technologies et des ressources humaines. La veille transversale est celle que nous retrouvons au-delà des spécificités, elle s'attache à l'organisation de l'entreprise dans sa globalité ainsi qu'aux outils de veille et à leur implantation. Cette partie que nous appelons transversale avait aussi pour objet dans le guide d'entretien de faire un point sur la mise en œuvre stratégique dans l'organisation. Cet élément est pour nous essentiel pour la mise en place et la dynamisation du dispositif de veille stratégique. Ce thème est traité essentiellement sous l'angle dysfonctionnel, en effet, nous abordons succinctement dans le paragraphe suivant les pratiques car les acteurs se sont principalement centrés sur les dysfonctionnements.

Dans les pratiques, nous retrouvons une forte vigilance sur les budgets. C'est un poste de l'entreprise particulièrement surveillé. Divers budgets sont alloués, tout dépassement doit être justifié par le service ou la personne qui en est responsable. C'est un sujet sur lequel les acteurs savent qu'ils prennent des risques et qu'ils encourent de fortes sanctions en cas d'échec, leur surveillance n'en est que décuplée.

En termes de dysfonctionnements communs, la communication-coordination-concertation et la mauvaise circulation de l'information en général sont évoqués, par contre, elles prennent une dimension plus large.

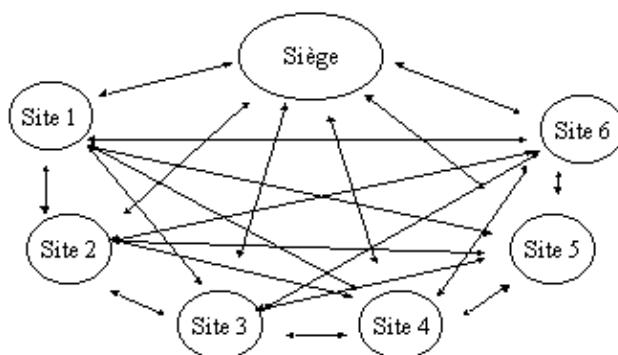
Manque de communication-coordination-concertation dans le fonctionnement général du siège

Ce dysfonctionnement ne concerne que les entreprises industrielles qui ont déjà atteint une taille importante. L'entreprise est alors souvent composée d'un siège et de sites de production (en schéma classique). Dans ces organisations, ce dysfonctionnement est fréquent. Les sites ont l'impression de subir les décisions du siège. Ces décisions sont d'autant plus difficiles à mettre en œuvre qu'elles ne sont pas toujours cautionnées par le terrain. L'idée d'un fonctionnement siège / sites à deux vitesses est souvent évoquée. Par manque de communication, les sites peuvent reprocher aux groupes des prises de décisions arbitraires sans examen des modalités d'application. Voici un exemple de phrase que nous avons retenu :

“ Il y a encore des projets Groupe qui tombent du ciel. On aimerait quand même être au courant le plus rapidement possible. Certaines fois, alors que nous sommes directement concernés, nous apprenons ces informations par bruits de couloirs ”.

Le schéma ci-dessous présente simplement les diverses possibilités de blocage des informations (représentés par des flèches) qui peuvent exister entre un siège et ses filiales.

Figure n° 34 :La circulation de l 'information et les divers points de blocages de celle ci



Manque de communication-coordination-concertation entre les sites

Des écarts de fonctionnements et de “ comportements ” entre les sites sont sources de dysfonctionnements. En effet, on constate une disparité historique entre les sites. Il y a des sites “ anciens ” et des sites “ jeunes ”. Mais aussi des différences en fonction de la situation géographique et de la plus ou moins grande proximité du siège. Une certaine concurrence existe entre les sites, par exemple

“ Selon les sites, nous pouvons parfois nous demander si nous ne sommes pas concurrents et si nous faisons bien partie de la même entreprise ”.

Ou encore un manque de synchronisation

“ Nous ne sommes pas bien synchronisés, nous voulions faire une ligne de produit spécifique, nous nous sommes rendus compte que nous n’avions pas la bonne formulation et ce manque de communication entre sites a freiné la mise en place ”

. Ainsi, quand il s’agit de procédés de fabrication, tous ne sont pas homogènes ce qui entraîne des différences de qualité selon les sites. En dernier lieu, nous remarquons qu’il y avait aussi des difficultés dans les relations intersites par manque de communication et par méconnaissance des sites entre eux qui entraîne une méfiance et une appréhension quant à l’idée de conduire ensemble un projet.

Manque de communication entre les services de l’entreprise

Outre les problèmes de descente et de remontée d’information que nous avons déjà évoqués dans les paragraphes précédents, il arrive que l’information soit bloquée au niveau d’un service. Par exemple, des réclamations consommateurs n’arrivent jamais au bon interlocuteur. Certains services se considèrent comme “ deux mondes différents ”, ils n’ont pas le même langage et ne tentent même pas de communiquer, si ce n’est pour des litiges… Des services se sentent rejetés :

“ La logistique est la dernière roue du carrosse. C’est le dernier service informé de l’entreprise ”.

Des services agissent sans transmettre les informations :

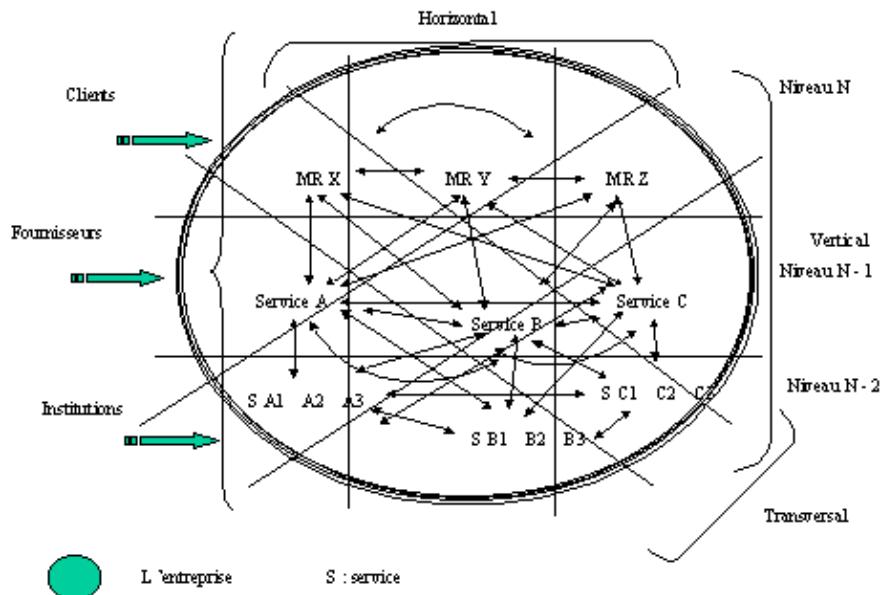
“ Un service ne nous prévient pas toujours des changements qu’il effectue. Il nous met devant le fait accompli ce qui est très désagréable ”.

Ce manque de communication peut aussi se retrouver au sein de fonctions similaires :

“ Sur le site, nous avons quatre lignes de produits autonomes. Chacune fait sa “ tambouille ”, mais elles ne se dépannent pas forcément entre elles ”.

Le schéma n° 35 est là pour montrer de manière simplifiée, les systèmes classiques de communication dans l’organisation. Il ne tient pas compte des réseaux parallèles (issus de systèmes d’influences ou plus simplement de l’historique de l’entreprise). Déjà sur une vision simple, le nombre de flèches (représentant le flux de l’information) semble important. Nous sommes partis sur l’idée de trois directeurs (M. X : responsable de la production, M. Y : responsable commercial et marketing et M. Z : responsable financier) avec chacun un service se déclinant en plusieurs entités. Nous pouvons donc, par ce moyen, avoir une idée des différents points de blocages, ils peuvent être déclinés de manière horizontale, verticale ou transversale et concerner des informations internes autant qu’externes.

Figure n°35 : Les différents niveaux de blocage de l’information dans l’entreprise



Problèmes de démultiplication des orientations stratégiques de l'entreprise

Les grandes orientations stratégiques de l'entreprise sont souvent définies par la Direction Générale. Mais quel intérêt peut revêtir une orientation stratégique si sa démultiplication n'est pas assurée ? Dans une relation siège / sites, il est fréquent que les sites se plaignent de ne pas être informés des orientations, informations pourtant capitales pour gérer de manière cohérente leurs activités. En effet, les chefs de service en ont souvent eu connaissance mais ne transmettent pas ces informations à leur service. Il ne s'agit pas forcément d'un acte volontaire. Cela passe "après", tout simplement, et comme aucun dispositif de "vérification" n'est mis en place, aucun changement n'a lieu et les acteurs ne conduisent pas d'actions homogènes en phase avec la stratégie de l'entreprise. Ne pas connaître les orientations stratégiques de l'entreprise entraîne aussi une démotivation des acteurs qui se sentent en retrait et non impliqués par l'entreprise. Ainsi, la veille stratégique doit faire l'objet d'une orientation stratégique ; si cette impulsion n'est pas clairement formalisée, les responsables hiérarchiques ne pourront pas donner l'exemple et le personnel de base ne le fera pas seul.

Manque de cadrage et d'allocation de moyens pour décliner les objectifs stratégiques

Les orientations données se déclinent en objectifs. Lorsque ceux-ci ne sont pas clairs, les acteurs rencontrent des difficultés pour démarrer leurs actions, ils ont la direction, mais pas le chemin. L'allocation de ressources n'est pas toujours cohérente. Les objectifs sont déclinés, mais l'entreprise ne met pas les moyens en conséquence et les acteurs se trouvent alors rapidement bloqués de fait.

Les outils de mise en œuvre stratégique ne sont pas toujours très pédagogiques

L'entreprise met au point des outils et des supports d'organisation et de circulation de l'information stratégique. Leur pédagogie n'est pas toujours vérifiée. Ainsi, ce qui semble être de beaux outils pour la direction s'avère impraticable par la base car mal adapté ou trop complexe. Soit les acteurs ne savent pas se servir de ces supports, soit leurs intérêts et leurs objectifs ne leur ont pas été suffisamment expliqués et ils ne savent alors pas à quelle occasion ils doivent les utiliser. Une vigilance particulière doit se porter sur l'appropriation des outils.

Manque de décentralisation de la veille stratégique

La veille stratégique est souvent un des domaines les plus confidentiels de l'entreprise. Cela en fait un enjeu de la Direction Générale, qui la centralise, ce qui peut gêner sa mise en place efficiente dans l'organisation. Elle est initialement l'affaire du plus haut niveau de la hiérarchie, mais celle-ci ne doit pas en oublier pour

autant l'importance de la participation de tous au dispositif.

Manque de moyens pour le développement

Il s'agit ici, d'un manque de moyens en adéquation avec les objectifs impartis à certains secteurs d'activités. Ainsi des services n'ont pas une allocation de moyens suffisante pour mener à bien leur développement. Par exemple, des moyens peuvent manquer au service marketing pour analyser et comprendre le consommateur.

Les dispositifs de réunion ne sont pas efficaces

Les réunions font régulièrement l'objet de nombreuses insatisfactions de la part des participants. Les remarques portent sur l'organisation, l'organisateur, la durée, la fréquence, la pertinence et cela va d'un extrême à l'autre. Un dispositif de réunion efficace est un facteur non négligeable car c'est le nœud du système d'information. Il existe différents types de réunions. Plus ces réunions sont de nature stratégique plus l'enjeu est important. Classiquement, selon les structures, nous rencontrons des organisations qui manquent tout simplement de réunions. Il s'agit souvent d'entreprises qui ont conservé une culture orale malgré l'accroissement de leur taille. L'information se fait alors essentiellement par réseau d'influence, voire dans les couloirs. Résultat : l'information est souvent biaisée et circule très mal. L'excès inverse avec trop de réunions à tendance "chronophage" est plus fréquent. Les acteurs ont l'impression de passer leur temps à participer à des réunions interminables qui les perturbent dans leurs activités pour peu d'apports fondamentaux.

Nous constatons aussi que parfois les réunions sont mal préparées et n'obtiennent donc pas les résultats attendus. En effet, celles-ci dévient rapidement sur des débats inutiles et/ou n'abordent pas suffisamment les sujets en profondeur. Il manque aussi parfois certaines réunions comme des réunions interservices qui pourraient être l'occasion de divers croisements d'informations et de recherche de synergies. Enfin, le manque de pilotage de certaines réunions entraîne un rapide désintérêt des acteurs qui n'y voient que des pertes de temps.

Dans les divers dysfonctionnements en matière de dispositif de réunions, nous trouvons aussi le choix des participants qui occulte parfois des acteurs clés ou au contraire ouvre la réunion à un trop grand nombre de personnes. Dans le premier cas, il manque une ou plusieurs compétences importantes pour le traitement du sujet de la réunion, dans le deuxième cas, la réunion risque d'être peu intéressante pour ceux qui n'ont rien à y faire ou encore risque de perdre sa pertinence initiale.

Entreprise de nature trop réactive

Ce type d'entreprise ne conduit pas suffisamment d'analyses en profondeur, il lui manque du recul. Elle agit et ne réfléchit qu'ensuite. Il est bon qu'une entreprise soit réactive, mais cela ne signifie pas agir pour agir sans réflexion préalable. Aller trop vite peut aussi être une attitude dangereuse pour l'organisation à bien des niveaux. Brûler des étapes peut entraîner des ruptures au sein de la structure. Par exemple, ces organisations ont tendance à tout remettre en cause à la moindre baisse ou autre signal faible sans attendre l'étape de confirmation d'une tendance. Cet empreissement conduit à des réactions primaires qui peuvent se manifester par un traitement à chaud du "problème" sans recherche des causes racines.

Entreprise trop passive

Elle est plus fréquente que l'entreprise trop réactive que nous venons d'aborder. Il s'agit parfois d'une prudence excessive qui entraîne une prise de décision trop longue par rapport à l'évolution du marché et notamment des concurrents. L'entreprise qui veut valider chaque point de détail et avoir un avis favorable de tous ne sort jamais son projet ou du moins prend le risque d'arriver trop tard et souvent mal positionnée. Il est possible que la structure de l'entreprise soit trop lourde et ralentisse le dispositif de prise de décision. Peur, prudence et lourdeur sont souvent les principales causes du manque de réactivité de la structure. Ces

entreprises risquent d'être rapidement dépassées.

Problème d'archivage

Les problèmes d'archivage se rencontrent à tous les niveaux. Un archivage défectueux oblige les acteurs à passer du temps en recherche d'informations pourtant stratégiques. Ils peuvent aussi ne plus retrouver un document, dossier ou magazine clé, faute de classement et de rangement qui rend l'information introuvable.

Faiblesse des indicateurs

L'entreprise possède déjà un certain nombre d'indicateurs, mais ceux-ci peuvent s'avérer subjectifs, c'est-à-dire ne plus être le reflet d'une réalité. Prenons l'exemple d'un indicateur sur la qualité d'un cycle de production : s'il n'a pas été remis à jour durant trois années alors que des modes opératoires ont évolué, il n'est plus réaliste et fausse l'analyse qui est conduite par les responsables sur le véritable niveau de qualité. Ainsi, même s'ils étaient pertinents au départ, leur représentativité s'atténue avec le temps. Des indicateurs peuvent aussi tout simplement manquer au pilotage de certaines missions (nous avons recensé un bon nombre de tableaux de bord de pilotage incomplets).

Si un chef de projet manque d'indicateurs précis, il peut hésiter dans ses choix. Des indicateurs faibles et/ou peu pertinents engendrent un manque de visibilité dans le pilotage de l'entreprise et de ses activités.

Prise de décision trop autoritaire de la part de la Direction Générale

Lorsqu'une direction prend des décisions de manière trop autoritaire ses collaborateurs se sentent ramenés au rôle de simple exécutant et s'impliquent alors moins dans les directives qui leur sont transmises. Ou encore, lorsque ses décisions "tombent" brutalement et du jour au lendemain sans discussion préalable, cela entraîne parfois des perturbations dans l'organisation interne qui subit de "plein fouet" des choix plus ou moins judicieux sur le terrain.

Manque de méthodes rigoureuses et d'outils

Il semble que les acteurs sont demandeurs de méthodes et d'outils car ils clarifient et aident la conduite des diverses activités. Des outils comme les cahiers des charges obligent chaque entité à poser clairement les lignes directrices du projet ce qui facilite le travail en équipe. Les outils les plus demandés sont ceux qui permettent la descente et la remontée d'informations efficaces (des supports de saisie de l'information stratégique). D'autres recherchent plus des méthodes statistiques de suivi de leur mission, mais nous rejoignons là le problème des indicateurs.

Supports mal ou peu utilisés

L'entreprise n'est pas toujours en carence de supports de l'information stratégique. Mais leur utilisation n'est pas toujours faite. Des personnes de l'entreprise rejettent certains supports et d'autres par manque de connaissance ne les utilisent pas correctement, ce qui les rend inexploitables. Dans ces cas-là, l'utilité des supports est quasiment nulle, voire source de perte de temps.

Tableau de synthèse 5 : Pratiques et dysfonctionnements en matière de veille transversale

Pratiques et dysfonctionnements	Entreprises							Observations
	A	B	C	D	E	F	G	
Les dysfonctionnements								
Manque de communication-coordination-concertation dans le fonctionnement général du groupe	X			X			X	Ce dysfonctionnement n'est valable que pour les entreprises faisant partie d'une groupe
Manque de communication-coordination-concertation entre les sites	X			X			X	Idem. Nous considérons ce dysfonctionnement comme fort car il touche toutes les entreprises concernées
Manque de communication entre les services de l'entreprise	X	X	X	X	X	X	X	Parfois, il s'agit seulement de certains services
Problèmes de démultiplication des orientations stratégiques de l'entreprise		X		X	X	X	X	
Manque de cadrage et d'allocation de moyens pour décliner les objectifs stratégiques	X	X	X		X	X	X	
Les outils de mise en œuvre stratégique ne sont pas toujours très pédagogiques					X	X		
Manque de décentralisation de la veille stratégique		X			X	X	X	
Manque de moyens pour le développement		X					X	
Les dispositifs de réunion ne sont pas efficaces	X	X	X		X		X	
Entreprise de nature trop réactive	X							
Entreprise trop passive		X	X				X	
Problème d'archivage			X	X				
Faiblesse des indicateurs		X			X	X		
Prise de décision trop autoritaire de la part de la Direction Générale	X	X						
Supports mal ou peu utilisés			X	X			X	

En conclusion, nous proposons un récapitulatif des pratiques communes aux différents types de veilles. Sachant que notre analyse nous a permis d'obtenir une meilleure connaissance des pratiques de veille stratégique dans les organisations. Ce recensement permet des synergies et une capitalisation des dispositifs de veille et des méthodes de dynamisation qui existent.

Figure n°36 : Pratiques communes aux différents types de veilles

	Produit	Marché	Technologie	Ressources humaines
- Visite de salons	▲	▲	▲	▲
- Lecture de la presse	▲	▲	▲	▲
- Commande de produits concurrents	▲		▲	
- Consultation de tarifs/catalogues/plaquettes	▲	▲	▲	
- Visites d'installations	▲		▲	
- Captage d'informations internes et externes	▲	▲	▲	▲
- Capitalisation des informations	▲	▲	▲	▲

Les dysfonctionnements communs aux différentes veilles, sont ceux évoqués dans le paragraphe sur les dysfonctionnements transversaux. Nous les reprendrons au cours de notre chapitre 7, dans lequel nous mettrons en évidence les types de régulations et d'amélioration proposés afin de dynamiser le processus de veille stratégique. Nous avons constaté au cours de la réalisation des diagnostics que souvent les dysfonctionnements étaient liés entre eux. Nous les avons présentés indépendamment les uns des autres mais il existe un grand nombre d'interfaces, ainsi que des filières de propagation.

Figure n° 37 : Exemple d'une filière de propagation de dysfonctionnements typique dans une entreprise industrielle :

De ce dysfonctionnement source	- La force de la production fragilise le marketing et la portée du commercial
Découlent	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise a des difficultés à projeter sa stratégie produit - Manque de communication entre les services de l'entreprise - La fonction marketing est trop fragile
De ce fait	<ul style="list-style-type: none"> - L'information sur les parts de marché est floue - L'entreprise n'exploite pas au maximum ses marchés existants
Et encore	<ul style="list-style-type: none"> - Les commerciaux manquent d'information pour conduire une veille stratégique externe efficace sur les produits

Les outils de dynamisation d'un processus de veille stratégique seront par ce constat en recherche d'effets sur les dysfonctionnements sources.

Ce recensement et cette analyse nous ont permis de chercher une classification du niveau de veille dans les entreprises ; c'est ce que nous proposons dans le paragraphe suivant.

6.2 Proposition d'une classification du degré de veille stratégique

Classification des entreprises en six niveaux de veille stratégique :

- Niveau 0 : Néant

- Niveau 1 : Faible voire inexistant
- Niveau 2 : Moyen / faible
- Niveau 3 : Moyen / fort
- Niveau 4 : Fort
- Niveau 5 : Très fort

Nous avons fait le choix de six niveaux. Lors de la mise en place d'un système de classification, il est fréquent qu'un niveau moyen soit considéré comme pénalisant pour l'étude car il peut représenter une sorte de refuge. Nous avons doté notre échelle de valeur d'indicateurs clairs qui nous permettent de conserver les niveaux moyen / faible et moyen / fort, car nous avons essayé de limiter le caractère subjectif de l'évaluation.

Le niveau de veille de l'entreprise n'est pas représentatif de sa performance : une entreprise de niveau 1 peut très bien être leader (mais pour combien de temps ?).

Comme il s'agit d'un calcul pondéré, il est rare que le niveau soit une valeur ronde, nous obtenons, 1.75 ou 2.45. Notre échelle nous permet alors de situer l'entreprise au sein d'une échelle de valeurs. Celles-ci peuvent ainsi se fixer des objectifs précis grâce à des actions ciblées sur les indicateurs ayant les notes les plus faibles. L'entreprise a une " photo " de sa situation et surtout, elle sait exactement quels sont les éléments sur lesquels elle doit agir afin d'améliorer et de dynamiser le système de veille stratégique en rapport avec son organisation. Une échelle de 3 par rapport à nos indicateurs était trop restrictive (psychologiquement, elle ne laissait pas suffisamment de marge de progression) et supérieure à 5, nous risquions de perdre la pertinence du calcul et de disperser les actions de dynamisation du dispositif de veille stratégique.

Voici les indicateurs qui vont nous servir pour notre évaluation et que nous allons développer au cours du premier paragraphe

LES INDICATEURS DE VEILLE

- ➔ Dispositif formalisé de veille
- ➔ Dispositif informel de veille
- ➔ Veille produit
- ➔ Veille marché
- ➔ Veille technologique
- ➔ Veille sur les ressources humaines
- ➔ Recherche prospective

INDICATEURS STRATEGIQUES

- ➔ Formalisation de la stratégie
- ➔ Démultiplication de la stratégie
- ➔ Degré d'intégration de la veille dans la stratégie de l'entreprise

INDICATEURS "HUMAINS"

- ➔ Sensibilité des acteurs à la veille ou à une veille en particulier
- ➔ Gestion prévisionnelle des compétences
- ➔ Organigramme

INDICATEURS SUR LE SYSTEME D'INFORMATION

- ➔ Circulation de l'information
- ➔ Traitement des informations
- ➔ Capitalisation des informations stratégiques

INDICATEURS COMPLEMENTAIRES

- ➔ Degré d'ouverture sur l'extérieur
- ➔ Rapidité dans la sortie des produits nouveaux (moins de 3 mois, de 6 mois, d'un an, de 2, de 3)
- ➔ Vitesse de l'entreprise

Nous proposons 19 indicateurs qui, grâce à une méthode de calcul, vont nous permettre d'évaluer régulièrement et de manière fiable le degré de veille stratégique, son évolution dans le temps et les axes d'amélioration souhaitables à moyen terme.

6.2.1 La clé du système d'évaluation : les indicateurs Identification et explications

Grâce à nos analyses et aux diagnostics de veille stratégique que nous avons conduits, nous avons dégagé 19 indicateurs majeurs (qui peuvent se décliner) répartis au sein de 5 catégories. La notation pondérée de ces indicateurs par un coefficient en fonction de l'importance de l'indicateur apporte un calcul direct et informatisé du degré de veille stratégique de l'organisation. Nous posons ici les différentes questions afférentes aux indicateurs qui permettent de noter l'organisation.

6.2.1.1 Les indicateurs de veille stratégique

Dispositif formalisé de veille

L'évaluation se fait au niveau du degré de formalisation de la veille. L'entreprise doit disposer de supports de veille, technologique, produit, marché et ressources humaines. Ils doivent être clairement identifiés et "vivants". Les acteurs interrogés les auront abordés et présentés au cours de l'entretien de diagnostic. La notation s'effectue en fonction de l'organisation et de la formalisation "visible" du dispositif de veille, ainsi que de sa fonctionnalité.

Existe-t-il une cellule de veille ? Quels sont son effectif et son autonomie ? Cette cellule est-elle indépendante et lui a-t-on donné une importance dans la structure ? A défaut de cellule de veille, pouvons-nous trouver des personnes chargées d'une veille spécifique (technologique...) ou bien d'actions ponctuelles de veille stratégique ?

Dispositif informel de veille

Nous notons le dispositif existant, même si celui-ci n'est pas toujours clairement formalisé dans l'organisation. En effet, cela n'empêche pas des actions de veille souvent ponctuelles et individuelles. Ce dispositif peut aussi être complémentaire d'un dispositif formalisé. La notation en tiendra compte. Le système de veille informel est surtout mis à jour au cours des entretiens. Les acteurs apprécieront de présenter leurs actions en la matière. Ensuite, des recouplements peuvent intervenir entre l'expression de plusieurs personnes et l'observation directe du chercheur.

Veille produit

L'entreprise réalise-t-elle une veille produit et dans quelle mesure ? Pour cela, il est intéressant de s'aider des paramètres de ce type de veille exposés au cours du chapitre 1.

Veille marché, technologie et ressources humaines

Nous retrouvons les mêmes éléments que pour la veille sur les produits (renvoi au chapitre 1). L'entreprise réalise-t-elle une veille sur les marchés, une veille sur les ressources humaines, une veille sur les technologies, et si oui dans quelle mesure ?

Recherche prospective

Nous recherchons ici la capacité de projection à long terme de l'entreprise. L'entreprise construit-elle des scénarios et prend-t-elle le recul nécessaire pour avoir une vision stratégique pertinente ?

6.2.1.2 Les indicateurs stratégiques

Formalisation de la stratégie

L'entreprise formalise-t-elle sa stratégie ? Le fait-elle de manière cohérente et réaliste ? Les supports qu'elle utilise sont-ils efficaces ?

Démultiplication de la stratégie

Une fois formalisée, la stratégie est-elle démultipliée ? Les différents niveaux hiérarchiques sont-ils informés ? Les acteurs connaissent-ils et comprennent-ils la stratégie de leur entreprise et les objectifs stratégiques qui les concernent ?

Degré d'intégration de la veille dans la stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise comporte-t-elle des éléments de veille, des axes, ou encore des objectifs, voire simplement des actions ?

6.2.1.3 Les indicateurs sur les ressources humaines

- Sensibilité des acteurs à la veille ou à une veille en particulier

Lors des entretiens, les acteurs réagissent-ils quand le sujet de la veille est abordé ? Savent-ils de quoi il s'agit ? Si la veille est une des priorités de leur entreprise, cela sera facilement perceptible dans leurs discours. Au travers de cet indicateur, nous pouvons évaluer par la même occasion, la curiosité générale et l'ouverture d'esprit qui règnent dans l'entreprise. Le personnel va-t-il de lui-même à la recherche d'informations de veille ? Le sujet est-il important pour lui ?

- Gestion prévisionnelle des compétences

Cet indicateur recoupe l'aspect formation, le recrutement et le suivi des compétences. La formation interne est-elle axée sur la formation du personnel aux savoir-faire de demain ? Les politiques de recrutement sont-elles en adéquation avec la stratégie à 3 ou 5 ans de l'entreprise ? Et enfin et tout simplement, réalise-t-elle des grilles de compétences avec des mises à jour régulières ? Capitalise-t-elle ses savoir-faire ?

- Organigramme

L'organigramme permet au chercheur de connaître rapidement l'organisation générale de l'entreprise et les points de blocage. Il est important ensuite de valider si cet organigramme est effectif sur le terrain. Est-il formalisé ? Si oui, son dispositif est-il adapté à la mise en œuvre d'un système de veille stratégique ?

6.2.1.4 Les indicateurs sur le système d'information

- La circulation de l'information

L'information circule-t-elle de manière fluide ? Est-elle formalisée de manière efficace ? Peut-on recenser beaucoup de blocages et/ou de réseaux parallèles ? L'information est-elle considérée au sein de l'organisation comme un pouvoir qui entraîne des rétentions préjudiciables ? Les acteurs sont-ils suffisamment informés pour prendre leurs décisions stratégiques ? Ces informations arrivent-elles à temps ?...

- Le traitement des informations

Les informations reçues sont-elles traitées ? C'est-à-dire, analysent-ils les niveaux concernés et les synthétisent-ils afin de vérifier leur pertinence et d'en tirer une valeur ajoutée pour l'entreprise ?

- La capitalisation des informations stratégiques

Les informations importantes sont-elles centralisées dans des tableaux de bord ? Le rangement permet-il un accès facile aux personnes qui en ont besoin ? L'entreprise a-t-elle simplement le réflexe de capitaliser ?

6.2.1.5 Les indicateurs complémentaires

- Le degré d'ouverture sur l'extérieur

Une entreprise qui pratique régulièrement la veille stratégique est en alerte sur les changements de son environnement. De son degré d'ouverture dépendra la réussite d'un dispositif de veille. Une entreprise en autarcie ne peut exercer une veille stratégique.

- Rapidité dans la sortie des nouveaux produits

Il est possible au travers de cet indicateur d'évaluer le temps moyen de sortie de produits nouveaux (et d'en évaluer la pertinence en fonction de l'activité). L'entreprise sort-elle un produit nouveau tous les 3 mois, 6 mois, 1 an, 3 ans ? Comment les acteurs jugent-ils leur entreprise face au processus d'innovation ? Peut-on faire des recouplements ?

- Vitesse de l'entreprise

Il est possible de se positionner sur la rapidité d'action et de réaction d'une structure. Quel est le délai de réaction de l'entreprise dans des situations où elle doit faire face à des problèmes ou au contraire saisir des opportunités ? L'historique de la firme est une source importante d'informations sur ce sujet, dans l'étude de ses réussites et de ses échecs.

Nous allons maintenant proposer un système de notation pondéré permettant de réaliser une évaluation du niveau de veille de l'entreprise.

6.2.2 Le système d'évaluation du niveau de veille stratégique de l'organisation

6.2.2.1 Construction de la méthode de calcul

Les niveaux de veille

- Niveau 0 : Inexistant
- Niveau 1 : Très faible
- Niveau 2 : Moyen moins
- Niveau 3 : Moyen plus
- Niveau 4 : Fort
- Niveau 5 : Très fort

Dans un premier temps, pour chaque indicateur, nous établirons une notation de 1 à 5 selon les critères ci-dessous, c'est-à-dire de " inexistant " à " très fort ". Il est rare de trouver des entreprises avec une note inférieure à 1 et des entreprises se rapprochant réellement de 5. Dans le premier cas, l'entreprise ne posséderait aucune structure et organisation internes et ferait preuve d'un désintérêt total quant à son environnement.

La pondération des indicateurs

Dans un deuxième temps, nous pondérons les indicateurs. En effet, nous ne pouvons pas placer sur le même plan des indicateurs absous de veille comme " Dispositif de veille formalisé " et " Organigramme ".

Nous avons fait le choix d'une pondération en trois niveaux. Ce chiffre nous paraît suffisant par rapport au degré de pondération que nous souhaitons apporter, de 1 à 3 selon le degré d'importance.

Indicateurs	Pondération	Explications
Dispositif formalisé de veille	3	Indicateur fondamental
Dispositif informel de veille	3	Indicateur fondamental
Veille produit	3	Indicateur fondamental
Veille marché	3	Indicateur fondamental
Veille technologique	3	Indicateur fondamental
Veille sur les ressources humaines	3	Indicateur fondamental
Recherche prospective	1	A prendre en compte mais pas fondamental
Formulation de la stratégie	2	Important
Démultiplication de la stratégie	2	Important
Degré d'intégration de la veille dans la stratégie	3	Indicateur fondamental
Sensibilité des acteurs à la veille	3	Indicateur fondamental
Gestion prévisionnelle des compétences	2	Important
Organigramme	1	A prendre en compte mais pas fondamental
Circulation de l'information	2	Important
Traitement de l'information	2	Important
Capitalisation de l'information	2	Important
Degré d'ouverture sur l'extérieur	2	Important
Rapidité dans la sortie des nouveaux produits	3	Fondamental (innovation)
Vitesse de l'entreprise	2	Important

- Un indicateur fondamental est un indicateur typique de veille.
- Un indicateur important concerne plus souvent la veille de manière indirecte, mais le dispositif de veille en a besoin.
- Un indicateur à prendre en compte mais non fondamental concerne la veille de manière indirecte, mais son degré d'influence sur le fonctionnement du dispositif existe dans une moindre mesure.

6.2.2.2 Automatisation du calcul

Nous proposons une automatisation du calcul sous Excel.

N°	Indicateurs	Notation de 1 à 5	Pondération	Total	Observations
1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	Y	3	Y x 3	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>		3		
3	<i>Veille produit</i>		3		
4	<i>Veille marché</i>		3		
5	<i>Veille technologique</i>		3		
6	<i>Veille ressources humaines</i>		3		
7	<i>Recherche prospective</i>		1		
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>		2		
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>		2		
10	<i>Degré d'intégration de la veille dans la stratégie</i>		3		
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>		3		
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>		2		
13	<i>Organigramme</i>		1		
14	<i>Circulation de l'information</i>		2		
15	<i>Traitemennt de l'information</i>		2		
16	<i>Capitalisation de l'information</i>		2		
17	<i>Degré d'ouverture sur l'extérieur</i>		2		
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>		3		
19	<i>Vitesse de l'entreprise</i>		2		
TOTAL		45		Z/45	

Grâce à cette feuille de calcul, la personne n'a plus qu'à entrer sa notation et obtient aisément le niveau de veille stratégique de l'entreprise. Cette grille peut être utilisable après la réalisation du diagnostic par un chercheur ou un consultant, mais aussi pour l'entreprise afin d'autoévaluer régulièrement son degré de veille stratégique sachant que tous les indicateurs de la grille peuvent se décliner grâce aux éléments du guide d'entretien et du diagnostic de veille. C'est un outil simple et efficace. Elle peut aussi être remplie à la fin de chaque entretien de diagnostic. Cette méthode permet d'obtenir une grille de synthèse particulièrement représentative.

6.2.2.3 Exemples d'évaluation d'entreprises ayant participé à nos recherches

Cas n°1

Il s'agit de l'entreprise de métallurgie.

N°	Indicateurs	Notation de 1 à 5	Pondération	Total	Observations
1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	Y	3	Y x 3	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>		3		
3	<i>Veille produit</i>		3		
4	<i>Veille marché</i>		3		
5	<i>Veille technologique</i>		3		
6	<i>Veille ressources humaines</i>		3		
7	<i>Recherche prospective</i>		1		
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>		2		
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>		2		
10	<i>Degré d'intégration de la veille dans la stratégie</i>		3		
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>		3		
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>		2		
13	<i>Organigramme</i>		1		
14	<i>Circulation de l'information</i>		2		
15	<i>Traitemennt de l'information</i>		2		
16	<i>Capitalisation de l'information</i>		2		
17	<i>Degré d'ouverture sur l'extérieur</i>		2		
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>		3		
19	<i>Vitesse de l'entreprise</i>		2		
	TOTAL		45	Z/45	

Résultat : 2,71 (122/45)

Nous pouvons constater que cette entreprise possède des dispositifs de veille, mais se heurte à un manque de sensibilité des acteurs. Elle semble posséder des outils, mais ceux-ci ne sont peut-être pas utilisés correctement si nous considérons les faiblesses en matière de circulation, traitement et diffusion de l'information. La veille n'est peut-être pas non plus suffisamment intégrée dans la stratégie ou celle-ci a du mal à être démultipliée. Il s'agit ici de pistes à approfondir qui devrait alors permettre d'améliorer le dispositif en cours.

Cas n° 2

Nous avons souhaité apporter un autre exemple dans le détail, cette fois il s'agit d'une des unités de l'entreprise d'agroalimentaire.

Voici le résultat :

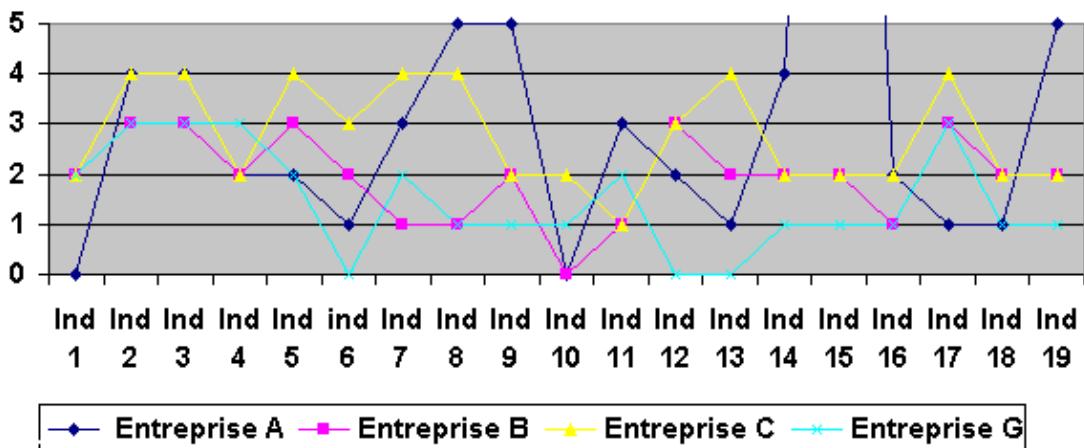
N°	Indicateur	Notation de 1 à 5	Pondération	Total	Observation
1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	0	3	0	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>	4	3	12	
3	<i>Veille produit</i>	4	3	12	
4	<i>Veille marché</i>	2	3	6	
5	<i>Veille technologique</i>	2	3	6	
6	<i>Veille ressources humaines</i>	1	3	3	
7	<i>Recherche prospective</i>	3	1	3	
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>	5	2	10	
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>	5	2	10	
10	<i>Degré d'intégration de la veille dans la stratégie</i>	0	3	0	
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>	3	3	9	
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>	2	2	4	
13	<i>Organigramme</i>	1	1	1	
14	<i>Circulation de l'information</i>	4	2	8	
15	<i>Traitem ent de l'information</i>	2	2	4	
16	<i>Capitalisation de l'information</i>	2	2	4	
17	<i>Degré d'ouverture sur l'extérieur</i>		2	2	
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>	1	3	3	
19	<i>Vitesse de l'entreprise</i>	5	2	10	
	TOTAL		45	107	

RESULTAT = 2.37 (107/45)

Notre entreprise témoin est de **niveau 2** légèrement supérieur. Son dispositif de veille est plutôt faible, toutefois nous pouvons grâce à notre grille rapidement analyser les **points forts** et les **points faibles** et dégager ainsi les axes d'amélioration prioritaires sur lesquels intervenir. Dans le cas présent, nous pouvons constater une **sensibilité à la veille** grâce à la force du dispositif informel et des bases en terme de stratégie qui doivent permettre de développer un dispositif de veille sans revoir les bases et la structure organisationnelle de manière trop forte. Malgré son niveau faible, cette entreprise dénote un certain potentiel.

Nous présentons, par ce graphique, le positionnement de chacune des quatre entreprises (pour des raisons de lisibilité du graphique) de notre recherche (nous reprenons les mêmes lettres que nous avons utilisées au cours du paragraphe précédent).

Positionnement des entreprises A (entreprise d'agroalimentaire), B (entreprise de traitement de métal), C (la forge), G (l'entreprise de plasturgie).



Cette courbe, représentative des niveaux de veille des entreprises avant notre intervention, montre qu'il existe un dispositif de veille stratégique informelle dans toutes les organisations (l'indicateur 2 n'étant jamais coté en-dessous de 3). Par contre nous constatons la faiblesse de l'indicateur 10 (Degré d'intégration de la veille dans la stratégie), les entreprises font de la veille de manière informelle mais presque aucune ne l'intègre dans sa stratégie...

Des entreprises sont de manière régulière très moyennes, comme l'entreprise G, alors que certaines excellent sur certains indicateurs et sont paradoxalement parfois les plus " mauvaises " sur d'autres. Tous les indicateurs que nous développons permettent de dynamiser et d'optimiser le dispositif de veille stratégique des entreprises de manière personnalisée tout en appliquant des méthodes similaires.

Voici, de manière structurée, les conclusions que nous avons rendues [Note77](#), à une des entreprises suite à nos travaux de recherche et d'analyse de leur niveau de veille stratégique. La partie diagnostic leur ayant apporté une visibilité sur les points positifs, seuls les aspects négatifs sont repris. Cette analyse avait pour objectif de se concentrer sur les axes d'améliorations compte-tenu de l'organisation de l'entreprise. Nous présentons ci-dessous son contenu en 10 points à titre d'exemple.

1. Insensible à la menace stratégique à moyen et long termes, l'entreprise se comporte comme un sprinter qui fonce le plus vite possible, le "nez sur le guidon". Sûre d'elle-même dans le court terme, l'entreprise pense que si la productivité va et si la finance va, tout va... Elle place au second rang la réflexion stratégique à 3 ou 5 ans.
2. Les acteurs de l'entreprise, trop longtemps confortés par l'excellence productive de cette dernière, ne sont pas assez sensibles à une impulsion stratégique centrée sur l'ouverture à l'extérieur. On constate un manque de réflexes d'échanges et de recherches d'informations sur les acteurs stratégiques externes (clients, concurrents, fournisseurs, institutions...). Cela risque de réduire la visibilité pour conduire une réflexion stratégique à moyen et long termes.
3. Les chefs de file, pilotes de la veille stratégique, trop concentrés sur des actions de mise en oeuvre, n'impulsent pas suffisamment la réflexion et la décision stratégiques. Cette situation trouve ses racines dans un manque de définition précise et de communication sur le rôle de chef de file et sur son degré d'autonomie concerté. Le chef de file ne peut pas devenir par ses propres moyens le pilote de la veille stratégique, il a besoin pour cela d'un dispositif précis et d'outils concrets d'analyse stratégique.
4. La force motrice de la production fait que l'entreprise raisonne surtout en mode production, y compris le marketing qui ne joue que trop partiellement, voire imparfaitement, son rôle. Or, l'environnement externe actuel peut devenir dangereux. Un rééquilibrage entre le management, bien outillé, de la production et celui, plus faiblement instrumenté, de la stratégie marketing paraît urgent. Des indicateurs de veille stratégique, simples et judicieux, ainsi que des tableaux de bord permettant une

- vision plus stratégique, permettraient de stimuler une réflexion et une action résolument stratégiques.
5. L'entreprise est aujourd'hui sur un marché mature. Les techniques qui jusqu'à présent ont contribué à sa réussite spectaculaire doivent évoluer afin de, mieux détecter les opportunités et les menaces de l'environnement interne et externe, de mieux cerner ses forces et ses faiblesses et d'éviter de perdre des parts de marché.
 6. On constate dans l'entreprise un sérieux clivage entre la production et le commercial, ainsi que de grandes différences de structures et d'organisation. Une meilleure homogénéité dans leurs outils et leur fonctionnement global et plus d'harmonie aux interfaces permettraient d'intensifier leur synergie, qui est une source de performance à moyen et long termes.
 7. Les rapports entre le Groupe et les sites restent encore parfois difficiles. Le Groupe lance des consignes de production qui ont parfois des répercussions négatives sur les sites, qui le considèrent comme une entité dictatoriale. Peut-être est ce dû à un manque de pédagogie, d'apport de concepts, de méthodes, d'outils de management et de pilotage des projets. Quant au Groupe, il ressent souvent de graves décalages entre ses demandes et l'application qui en est faite sur le terrain.
 8. Il y a un problème d'unité, d'homogénéité et de cohérence entre les sites qui se trouvent à des stades de maturité différents. Cela se répercute sur les modes de production (parcs de machines différents) ou sur le mode de management. Les sites créés avant la constitution de l'entité Groupe, jaloux de leur autonomie, coopèrent moins bien que les sites jeunes qui sont plus ouverts, plus curieux et conscients qu'ils doivent accomplir des progrès.
 9. Actuellement l'entreprise est dans une recherche de créativité, mais elle est paralysée par la gestion de tâches de gestion-sécurité. "L'envie créative" manque aux acteurs pour entrer dans un dispositif d'innovation permanente. L'entreprise souffre de la séparation entre la stratégie et la production. Il faut que ces deux activités soient réunies par la Direction de site.
 10. Certains outils de management ne sont plus pédagogiques et ont perdu de leur substance ainsi que de leur cohérence et de leur efficacité, ce qui gêne la fluidité de l'information et entrave la coopération. L'information ne descend pas toujours jusqu'au personnel de base et la Direction souffre d'un manque de remontées d'informations, de propositions et d'initiatives, notamment lors de l'impulsion des Plans d'Actions Prioritaires .

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire émerger nos premiers résultats de recherche. Nous avons dégagé les grandes pratiques de veille rencontrées au cours de nos travaux, mais aussi les dysfonctionnements majeurs. Cet état des lieux nous offre une connaissance plus pointue des entreprises et des dispositifs de veille qui y ont trait. Cela nous a donné l'idée de construire la grille d'évaluation afin d'aider les praticiens mais aussi de vérifier notre hypothèse centrale qui est de savoir si finalement en dynamisant un dispositif de veille nous obtenions la conduite de stratégies dites proactives. Notre système d'évaluation apporte en ce sens une échelle qui nous permet de mesurer l'évolution du degré de veille de l'entreprise ainsi qu'une analyse de son niveau grâce à des indicateurs. Nous nous en servons au cours du chapitre 7 où nous allons présenter les outils de dynamisation du dispositif de veille stratégique et conduire une évaluation de ces structures avant et après l'intervention du chercheur.

Chapitre 7. L'approche dynamique du dispositif de veille stratégique

Ce chapitre va nous permettre d'aborder les facteurs de dynamisation. Au cours des chapitres précédents, nous avons proposé une démarche d'analyse des dispositifs de veille stratégique dans les entreprises industrielles. Cette analyse nous a conduit à créer une grille d'évaluation qui devrait nous permettre d'évaluer la dynamisation du processus. Auparavant, nous avons dû travailler sur les facteurs de dynamisation. Nous avons pris comme hypothèse que la mise en place d'outils de formalisation et de pilotage pouvait permettre de dynamiser la veille stratégique dans les entreprises. Nous présentons ces outils, la méthode d'utilisation élaborée et les résultats obtenus. Pour conclure, nous reprenons les grilles du chapitre 6 afin d'évaluer les

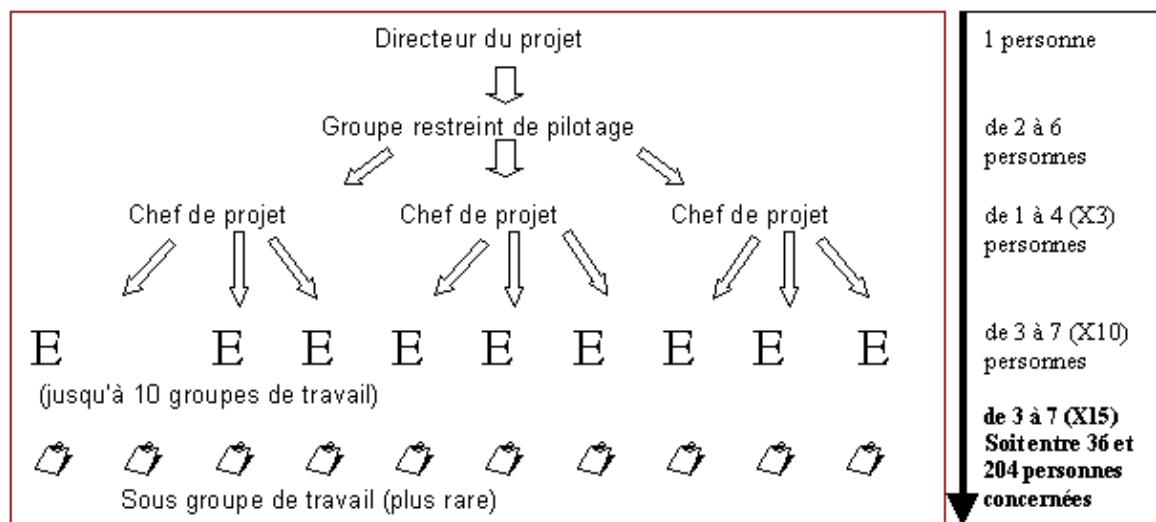
entreprises après intervention et constatons l'évolution de leur dispositif de veille stratégique. La dernière étape est la recherche d'éléments de stratégie proactives qui soient des conséquences directes d'un travail sur la veille stratégique de ces organisations.

7.1. Le dispositif d'exploitation de la valeur ajoutée de la veille stratégique pour conduire des stratégies proactives

La mise en place ou la dynamisation d'un processus de veille stratégique peut s'inscrire dans le cadre d'un projet d'entreprise et donner lieu dans un second temps à un groupe de projet.

Il nous a semblé que dans le cas d'un projet global comme celui de la veille, la mise en place de groupes de projet peut être un moyen efficace d'amélioration et de dynamisation. En effet, suite au diagnostic nous cherchons à avoir une action globale et de fond sur le dispositif de veille stratégique.

Certains groupes peuvent entreprendre des tâches qu'une personne isolée ne pourrait probablement pas assumer. En effet, les membres d'un groupe mettent leurs ressources en commun, ils ont des connaissances et des talents différents. Les points forts des uns compensant les points faibles des autres, le groupe donne parfois de meilleurs résultats que ceux de la somme des efforts individuels. Ils apportent la mobilisation et la sensibilisation des acteurs. En effet, les méthodes de groupes de projet pour la plupart peuvent être représentées comme suit :



Pour cette illustration, nous avons pris le cas d'une entreprise de 600 personnes.

Les groupes fournissent un "forum" dans lequel des idées et des points de vue différents peuvent être débattus. Ils contribuent aussi au choix de la meilleure décision dans une situation donnée, et ils aident à abattre le cloisonnement interfonctions ; nous avons pu le constater à travers nos différents diagnostics : sans "groupes interfonctions" l'instinct de groupe naturel des acteurs a tendance à se concentrer sur leur service ou leur département.

Non seulement, les chances de réussite du projet s'accentuent, mais les acteurs s'engagent également plus facilement pour mettre en œuvre les décisions prises ; ces groupes permettent d'utiliser l'enthousiasme des acteurs et leur aspiration à une cause commune qu'ils défendent alors avec plus d'énergie grâce à l'effet d'appropriation du projet.

Le travail en groupe permet aux entreprises d'utiliser pleinement le potentiel de leur personnel. Il confère également à ses membres de nouvelles aptitudes et une plus grande ouverture d'esprit, ce qui est important pour développer la souplesse et la réactivité nécessaires à l'entreprise dans un contexte environnemental en pleine mutation.

Pour obtenir ce résultat, suivre une méthode précise s'avère souvent efficace et mettre en place des règles du jeu est parfois nécessaire. En effet, de nombreuses organisations ayant "essayé" le travail en groupe sont parvenues à la conclusion que c'était une façon pesante de faire les choses. Le problème est qu'invariablement elles ont "essayé", mais elles n'ont aucune expérience de ce type de travail. Se contenter de travailler en groupe n'est pas suffisant ; il est important d'apprendre comment travailler en groupe de manière efficace et organisée. C'est à partir de là que l'on peut penser obtenir les avantages d'un travail en groupe.

7.1.1. La conduite du projet de dynamisation du processus de veille stratégique

Afin de mettre en place des outils et de former les acteurs aux différentes pratiques de veille stratégique nous avons utilisé une méthodologie de groupe de projet.

Prenons un exemple, déjà exploité par P. T. Quang et J. Joskowicz dans leur livre "Cas pratiques de conduite de projet" **Note78**. Il y a maintenant cinq siècles, Cristoforo Colombo, aventurier d'origine génoise, persuadé de la rotundité de notre planète, élabora le projet déconcertant d'atteindre les Indes par voie maritime, en se dirigeant vers le Ponant. L'Histoire nous enseigne qu'il n'atteignit jamais cet objectif, mais il découvrit à la place les Amériques.

Si cette découverte, de par son caractère original, lui a valu une grande célébrité, soyons assurés qu'il s'agit là d'une exception, dont peu d'acteurs pourraient espérer bénéficier en commettant des erreurs dans les projets qui leur sont confiés.

Chaque année les médias ne manquent pas de nous énumérer les grands projets français qui ont échoué malgré des moyens financiers impressionnants.

Dans notre exemple, les causes d'échecs sont les suivantes :

- Méconnaissance quasiment totale du sujet sur les principaux aspects, les Indes et l'océan ;
- Incapacité à estimer la durée et les charges de la traversée ;
- Inadaptation du système de contrôle ;
- Incapacité à maintenir la cohésion de l'équipage.

Le projet est une phase importante qui, suite au diagnostic, marque la transformation du dispositif de veille stratégique. Nous développons ici les grandes lignes méthodologiques du groupe de projet, nous présentons ensuite dans une deuxième étape l'élaboration d'un groupe de projet de création de produit avec l'exemple d'une entreprise du secteur de l'agro-alimentaire.

7.1.1.1. La préparation du groupe de projet

Dans notre travail de réflexion, nous avons raisonné sur deux phases :

- Une phase de préparation
- Une phase de mise en œuvre

La phase de préparation permet de fixer le cadre général du projet et ses différentes composantes. La phase de mise en œuvre assure l'efficacité opérationnelle du projet.

7.1. Le dispositif d'exploitation de la valeur ajoutée de la veille stratégique pour conduire des stratégies proactives

La phase de préparation

Pour faire ce travail, nous avons fait de nombreux aller-retour entre recherche bibliographique et recherche expérimentale. Ce que nous présentons aujourd’hui est un résultat qui s’est bâti en cinq ans de recherche. Nous présentons notre projet en le décomposant chronologiquement en cinq étapes :

1. Clarification de l’objectif ;
2. Choix des stratégies ;
3. Choix des indicateurs ;
4. Définition des cibles ;
5. Construction de plans d’actions.

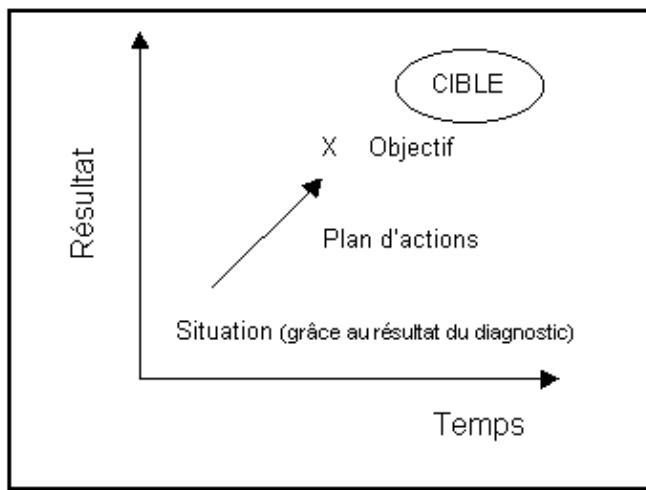
Nous expliquons par la suite les outils mis en place pour dynamiser le dispositif de veille stratégique.

A – Clarification de l’objectif

L’objectif peut être défini comme le résultat attendu à une échéance donnée d’un ensemble d’actions et de moyens à mettre en œuvre, qui constitue une priorité conjoncturelle et que l’on peut comparer au résultat obtenu.

Cette définition nous indique qu’un objectif exprime un but prioritaire. Il est important d’avoir à l’esprit l’aspect mesurable et observable de l’objectif, ainsi que son échéance. Ceci est facilité par la construction des plans d’actions prioritaires qui intègrent les objectifs en question.

Le projet a pour but de réduire l’écart entre la cible et une situation actuelle qui évolue. Dans notre cas, les cibles sont définies en fonction des résultats du diagnostic de veille stratégique, plusieurs de ces cibles pouvant faire l’objet d’un groupe de projet. Nous allons aborder le cas d’un groupe de projet de création de produits, il peut aussi s’agir de la mise en place d’outils de pilotage de la veille, voire d’une cellule de veille ou encore tout simplement d’une résolution de problème fortement exprimé au cours du diagnostic.



L’objectif dépend donc de deux variables, la situation et la cible, qui elle aussi peut évoluer ou changer complètement (rupture).

L’analyse de la situation de départ permet de définir une cible à partir des résultats passés, d’identifier les dysfonctionnements à traiter prioritairement et ainsi de clarifier les plans et les budgets envisagés.

La formulation des objectifs

La maîtrise du processus de formulation est importante pour construire des objectifs répondant aux critères nécessaires. En effet, l'inefficacité peut être due à un manque de clarté, de compréhension ou d'adhésion au but initialement recherché.

Quand un objectif est clairement formulé, il semble que le chemin pour l'atteindre soit alors à moitié tracé.

Les carences fréquemment identifiées, par nos diagnostics et notre observation directe, dans la formulation d'objectifs sont de trois ordres :

- Absence de formulation,
- Peu ou pas de technicité : aussi est-il difficile de pouvoir quantifier certaines actions, de rédiger un objectif...
- Comportement inadapté de la part de celui qui fixe les objectifs. Il impose plus qu'il ne favorise une réelle implication.

Des questions peuvent aider la formulation d'un objectif. En voici quelques-unes que nous avons notées au cours de nos recherches :

- Représente-t-il un véritable intérêt ? Est-il en cohérence avec le projet ? Quelle est sa contribution ?
- Est-il adapté à la situation ?
- Est-il exprimé de façon concise et peut-il être compris de tous et en particulier des acteurs concernés ?
- Est-il décliné en actions ?
- Est-il chiffrable, peut-on préciser la qualité attendue ?
- Les moyens (temps et finances) sont-ils prévus ?
- Les délais sont-ils précisés ?

...

B – Choisir les stratégies

Analyser l'environnement

L'analyse de l'environnement est une des clés de la réussite d'un projet touchant à la veille puisqu'il en constitue la base et l'élément sur lequel tous les acteurs centrent leur attention.

La recherche d'information sur l'environnement interne

- La mission, les missions
 - ◆ Quelles sont l'origine et la mission du projet ?
 - ◆ Quels sont les objectifs qui lui sont assignés ?
 - ◆ Quels résultats sont obtenus ?
- L'organisation
 - ◆ Comment l'entreprise ou le service est-il organisé ?

- ♦ Pourquoi est-il organisé ainsi ?
- ♦ Cette organisation répond-elle aux objectifs fixés par l'entreprise ou le service ?

- Les moyens

- ♦ Quels sont les moyens dont l'entreprise dispose ?
- ♦ Répondent-ils aux besoins et aux objectifs fixés ?
- ♦ Quels sont les délais ?

- Les hommes

- ♦ Qui sont-ils ?
- ♦ Quelles sont leurs tâches ?
- ♦ Quelles sont leurs compétences ?
- ♦ Quelle est leur motivation ?
- ♦ Qu'est-ce que l'on attend d'eux ?

La recherche d'information sur l'environnement externe

Comme nous l'avons vu précédemment, le premier travail de préparation au groupe de projet est déjà un acte de veille : l'écoute de ce qui est à l'extérieur de l'entreprise.

Nous allons retrouver là nos acteurs stratégiques : les clients internes ou externes, les fournisseurs internes ou externes, les autres services, les concurrents, les institutions.

Par rapport à chacun de ces acteurs stratégiques, nous avons recensé des questions permettant de conduire une analyse complète de l'environnement.

- Les clients

- ♦ Qui sont-ils (internes et externes) ?
- ♦ Quels sont leurs besoins ?
- ♦ Quels sont leurs enjeux ?
- ♦ Quelle est leur satisfaction ?
- ♦ Quelles sont les opportunités et les contraintes pouvant venir d'eux ?

- Les fournisseurs

- ♦ Qui sont mes fournisseurs (internes et externes) ?
- ♦ Qu'apportent-ils ?
- ♦ Répondent-ils aux besoins de l'entreprise ?
- ♦ Quel est leur poids dans le travail final ?
- ♦ Quels sont leurs enjeux ?
- ♦ Quelles sont les opportunités et les contraintes pouvant venir d'eux ?

- Les concurrents

- ♦ Qui sont-ils ?
- ♦ Qu’offrent-ils ?
- ♦ Quel est leur avantage concurrentiel ?
- ♦ Comment satisfont-ils le client ?
- ♦ Quels sont leurs enjeux ?
- ♦ Quelles sont les opportunités et les contraintes pouvant venir d’eux ?

- Les autres services

- ♦ Qui sont-ils ?
- ♦ Quels sont leurs enjeux ?
- ♦ Quelles sont les opportunités et le contraintes pouvant venir d’eux ?

- Les institutions

- ♦ Qui sont-ils ?
- ♦ Quels sont leurs enjeux ?
- ♦ Quelles sont les opportunités et le contraintes pouvant venir d’eux ?

De manière générale, tous les acteurs participant au projet sont à l’écoute de ce qui les concerne. La recherche d’informations internes ou externes peut passer par un diagnostic, mais aussi par des enquêtes documentaires ou par des questionnaires (sur les clients par exemple).

La réflexion sur l’environnement interne peut être menée à tout moment. En l’occurrence, elle est importante en phase de démarrage d’un projet. Il est de toute façon, bon de faire un point régulier, toujours dans l’objectif d’anticiper. La réflexion sur l’environnement externe peut être conduite au démarrage d’une équipe de projet, face à un changement important à venir, régulièrement et de manière formalisée.

L’avantage de la mise en place d’une méthodologie de groupe de projet et au préalable d’une phase de diagnostic est de faire rentrer l’entreprise dans une phase d’apprentissage. Ce qu’elle a fait à l’occasion du projet, elle peut le refaire si sa situation le nécessite. Cela peut devenir un très bon réflexe qui fait partie de la dynamique de veille (savoir agir au bon moment).

Grâce à cette étude, le chef de projet a une vision plus claire des forces et des faiblesses, des avantages et des contraintes, qu’il rencontre ou risque de rencontrer. Il est alors susceptible d’identifier la stratégie optimale à mettre en œuvre.

C – Choix des indicateurs

Comment déterminer les indicateurs qui vont permettre de comparer le résultat obtenu au résultat attendu ? Comment va-t-on évaluer la performance ? Par le recensement et la sélection d’indicateurs pertinents directement liés à l’objectif défini et permettant la mesure des résultats. Dans notre cas, nous avons déjà fait une sélection d’indicateurs concernant le dispositif de veille (les 19 indicateurs de notre grille d’évaluation), mais, il existe des données quantitatives dans l’entreprise qui peuvent être utilisées pour servir d’indicateurs

dans d'autres stratégies de veille (au cours de ce chapitre, nous présentons l'exemple d'un tableau de bord de veille stratégique qui recense les indicateurs intéressants).

D – Définir les cibles

Une cible est définie pour chaque stratégie. Elle tient compte de l'historique du projet et de l'environnement concerné. Elle précise le degré de performance à atteindre et le délai.

E – Construire le plan d'actions

Nous développons ce point plus en détail au cours de ce chapitre. Il comporte : les principales étapes, les dates, les critères de réalisation des étapes, les moyens nécessaires, les besoins en assistance et les personnes concernées.

Organisation du mode de suivi

Le chef de projet est sans cesse en état de veille de manière à pouvoir agir aussi vite que possible, mais surtout à **anticiper**. C'est un fonctionnement de tous les jours et de tous les instants.

Autrement dit, son action se situe à deux niveaux : à court terme, l'identification des résultats et des évolutions, c'est-à-dire un **état de veille face à des imprévus nécessitant une action rapide couplée avec une implémentation de données sur l'environnement interne et l'environnement externe**, et à moyen et long termes, l'anticipation, c'est-à-dire la prévision des opportunités à saisir et l'évaluation des contraintes. Cette fonction s'exerce avant toute action de management importante et se réalise régulièrement afin d'évaluer les modifications de l'environnement et ainsi prévoir les actions qui en ressortent.

Il est important de veiller à ce que les objectifs et l'organisation du projet soient connus et reconnus par tous et restent présents à l'esprit de chacun tout au long du travail. De même, le chef de projet peut faire un point régulièrement pour valider l'adéquation moyens/besoins et ce avec l'ensemble de l'équipe. En effet, de nombreux projets sont abandonnés à cause de dérives financières imprévues ou tout simplement de mauvaise gestion et allocation des budgets impartis.

Le système de contrôle

Il est important de mettre en place un système de contrôle pour suivre les résultats du projet, cela peut prendre la forme d'un reporting avec un contenu clair et précis et accessible à tous. Contrôler, c'est s'assurer le suivi individuel, mais aussi collectif. Il permet l'identification des divergences par rapport à la planification et ainsi d'envisager les actions correctives.

Afin d'assurer le contrôle des actions, trois éléments sont importants :

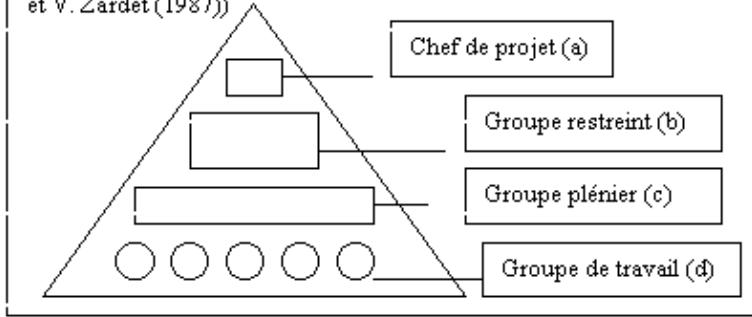
1. un objectif défini à l'avance avec précision,
2. un indicateur de performance permettant de comparer la situation actuelle avec la situation souhaitable,
3. des actions correctives permettant de redresser les écarts constatés.

7.1.1.2. La mise en place du groupe de projet

La constitution du groupe de projet peut être représentée comme suit**Note79** :

Figure n°38 : Structuration du groupe de projet

Figure n° 38 Structuration du groupe de projet (Extrait de H. Savall et V. Zardet (1987))



A – Le Chef de projet

Il s'agit le plus souvent de celui à qui le projet a été confié initialement, qui est le **responsable de la réussite du projet**. Il prend la mesure des résultats, de la performance. C'est lui qui est à l'écoute des problèmes internes et externes. Il a la vision tactique et stratégique.

Il a pour fonctions de :

- S'assurer de la définition par le groupe restreint (voir définition ci-dessous) des objectifs à atteindre ainsi que de leur compréhension par l'ensemble des acteurs participant au projet ;
- Déterminer l'ensemble des ressources nécessaires à la bonne exécution du projet ;
- S'assurer de la mise en place de plannings ;
- Animer les différentes instances de projet avec notamment un rôle de mobilisation des différents acteurs et d'arbitrage des conflits latents ou déclarés entre les acteurs du groupe plénier ;
- Mobiliser les compétences des acteurs et identifier les besoins de formation ;
- Piloter l'avancement du projet et garantir aux membres du groupe restreint une cohérence et un respect des objectifs fixés ;
- Communiquer progressivement au groupe restreint les résultats des travaux réalisés. Il est aussi responsable de la communication ou de la non communication d'informations à l'ensemble de l'entreprise ;
- Stabiliser progressivement le projet par la mise sous contrôle, le verrouillage et la mémorisation du projet ;
- Etre responsable des propositions faites au groupe restreint.

B – Le groupe restreint

Le groupe restreint, **instance de nature politique**, est composé du chef de projet et de son responsable hiérarchique direct, auxquels se joignent dans certains cas, les principaux décideurs. Ce groupe est garant de la **conformité stratégique** du projet. Il a pour mission de désigner le chef de projet, les membres du groupe plénier et de définir les objectifs qu'ils devront atteindre. Il s'informe régulièrement de l'avancement des travaux du groupe. Il teste les orientations proposées au regard des "objectifs-contraintes" issus de la stratégie de l'entreprise et établit l'ordre du jour du groupe plénier. Ce contrôle de conformité stratégique, au fur et à mesure de l'élaboration des solutions, oriente les travaux de manière à ce que la solution proposée ait toutes les chances d'être acceptée.

C – Le groupe plénier

Instance de propositions, de recherche de solutions, le groupe plénier conçoit les solutions. Il est composé du chef de projet, de l'encadrement interne du service principalement concerné, et de représentants de services

interférents (dans la mesure où ils sont concernés par la nature des problèmes abordés et par la mise en œuvre de solutions qui seront retenues). Le groupe comprend un représentant de chaque secteur de l'entreprise dont le positionnement hiérarchique est du niveau N-1, voire N-2 par rapport au dirigeant et, il paraît aussi important de veiller au dosage entre experts et "naïfs". L'expert est celui qui connaît bien le problème étudié, le naïf, au contraire, ne le connaissant pas, amène dans la discussion des questions auxquelles les experts n'avaient pas pensé ou des suggestions qu'ils se refusent par avance d'envisager.

D – Les groupes de travail

Les actions proposées ne pouvant être, pour des raisons de coûts et d'efficacité, entièrement conçues lors des séances de groupe plénier, il paraît intéressant de mettre en place des groupes de travail dont les missions seront définies par le groupe plénier. Outre l'intérêt économique que représentent ces groupes, ils semblent favoriser le développement d'une cohésion et une acceptation des solutions par l'ensemble du personnel de l'entreprise grâce à leur participation active dans les groupes de travail. Par cette participation, les membres du groupe plénier peuvent recueillir un ensemble de propositions et de critiques les amenant à infléchir les solutions envisagées en vue de leur mise en œuvre prochaine.

7.1.1.3. L'élaboration des cahiers des charges

Cette phase est importante, car les cahiers des charges suivent le déroulement du projet et servent de référence aux personnes concernées. Leur formalisation pose clairement les objectifs du projet et notamment les résultats attendus par les "clients" à court, moyen et long termes. Le rôle du cahier des charges est de proposer une méthode opératoire permettant de définir et de traduire ces "objectifs-contraintes" sur un support dont la réalisation permet au chef de projet de piloter son projet, mais également de bénéficier d'un référentiel afin de juger de la performance ou non des solutions apportées.

7.1.1.4. Le suivi des temps

Suivre et définir les temps alloués pour les opérations du groupe de projet est essentiel. En effet, un groupe de projet est par essence intéressant et les tentations de dérives sont grandes, ou à l'inverse, les acteurs étant plus préoccupés par leur activité quotidienne délaisse rapidement le groupe de projet, sauf si des échéances et des temps précis ont été définis. Ainsi, un plan d'actions prioritaires de la mission du groupe de projet peut être construit ainsi que ce que nous appelons des fiches d'ordonnancement par opération.

Cette fiche, dont nous présentons un exemple avec le groupe de projet de création de produit, détaille les opérations à réaliser pour qu'un projet aboutisse. Elle s'utilise pour des opérations complexes et/ou mobilisant de nombreuses personnes. Nous nous en sommes servis aussi d'outil de capitalisation : en effet le détail des opérations nécessaires permet de conserver en mémoire les étapes nécessaires à la réalisation d'un tel projet ce qui peut permettre de faire gagner du temps aux futurs projets de même nature ou encore de faire un état des lieux sur les points forts et les points faibles de la conduite du projet lors du bilan.

La fiche d'ordonnancement par opération permet [Note80](#) :

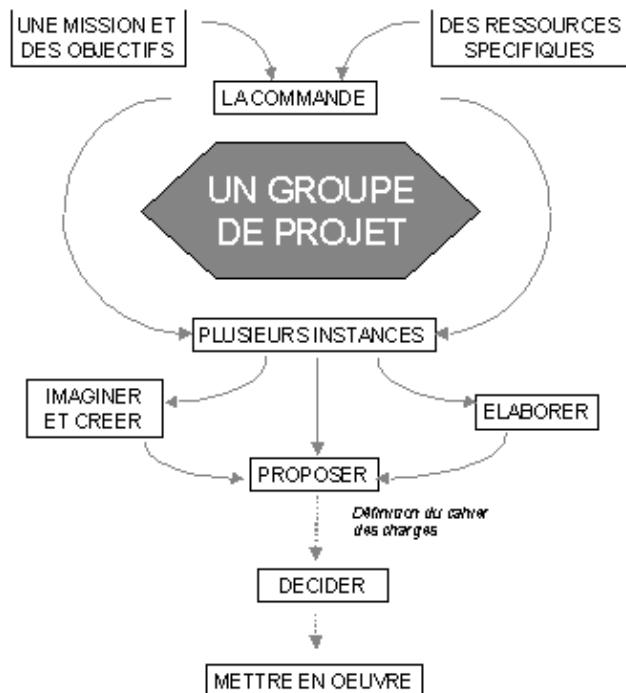
- D'écrire une procédure en faisant une décomposition par familles des tâches à réaliser ;
- De préparer le planning en charge et en délai pour chaque personne sur un projet, une mission ou une procédure ;
- De synchroniser les différentes personnes concernées ;
- De piloter l'avancement du projet ;
- D'archiver l'information sur le déroulement d'un projet et ainsi de conserver un support de travail utilisable si un projet similaire se présente.

Dans le cadre du fonctionnement du groupe de projet, les réunions sont planifiées à l'avance tout comme le nombre de séances. Pour un groupe de projet classique, le nombre moyen de séances est de 6. Nous verrons que pour un projet de création de produit le nombre de séances est supérieur (pour des raisons techniques).

7.1.2. Le groupe de projet de création de produit - Cas d'expérimentation dans une industrie agro-alimentaire

Cette entreprise bien que réactive avait une faiblesse en termes d'innovation pure. Cet aspect est ressorti de manière très forte au cours du diagnostic des différentes unités. Pas un niveau, ni un service qui ne l'abordait. Bien sûr l'entreprise conduisait des actions d'amélioration des produits existants, mais aucun produit réellement nouveau n'était sorti depuis des années. Les acteurs s'exprimaient de manière diverse sur le sujet. Il y avait ceux dont les idées n'avaient jamais été entendues, ceux qui avaient démarré des projets qui n'avaient jamais abouti, ceux qui voyaient tout simplement les concurrents réussir de belles innovations. Stratégiquement, l'entreprise prenait du retard. Elle n'était pas contre l'innovation mais s'était beaucoup centrée sur la productivité ces dernières années et avait peur de commettre des erreurs et qu'un échec ne ternisse sa position de leader. Nous avions aussi constaté, suite à l'analyse de projets avortés, qu'en la matière elle manquait de méthodes. Une des conclusions de notre diagnostic de veille stratégique a donc été de l'accompagner dans le processus d'innovation. Nous avons alors mis au point une méthodologie de groupe de projet de lancement de produits nouveaux. Notre diagnostic avait engendré un élan vers la veille qui allait porter ses fruits et maintenir une dynamique. Nous présentons dans cette section nos travaux conduits dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire. Tout d'abord, le manuel méthodologique (les figures n°39 à 43) :

Figure n° 39 : Le groupe de projet de création de produit. Le manuel méthodologique de groupe de projet de création de produits réalisé pour l'entreprise d'agroalimentaire [Note81](#).



Nous avons greffé la démarche innovation au groupe de projet. Ceci fut notre base de travail et nous l'avons par la suite proposée aux autres entreprises partenaires.

Un groupe de projet :

- Se compose de plusieurs instances (chef de projet, groupe restreint, groupe plénier et groupes de travail) ;
- Reçoit une mission avec des objectifs à atteindre ;
- Bénéficie de ressources (temps, budget...) ;
- Doit respecter un cahier des charges ;
- Sollicite l'imagination, la créativité de ses participants ;
- Elabore et propose des actions mesurables ;
- Met en œuvre ses propositions après validation ;
- Sa durée de vie est limitée à quelques mois.

Figure n° 40 : Les principes à respecter

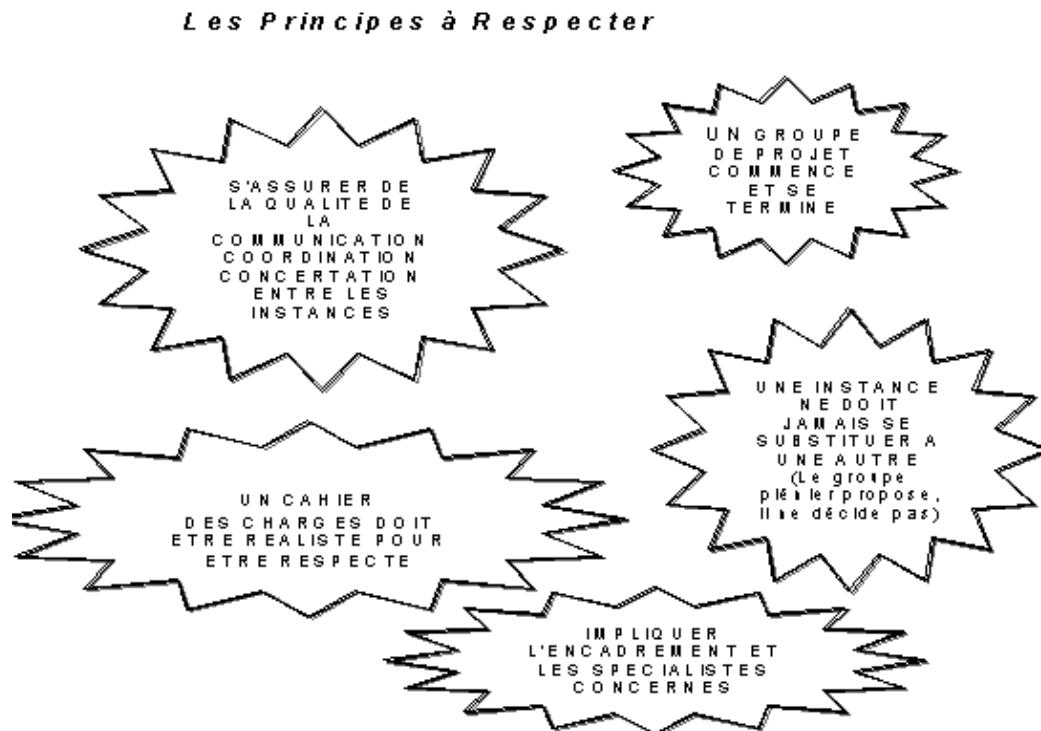
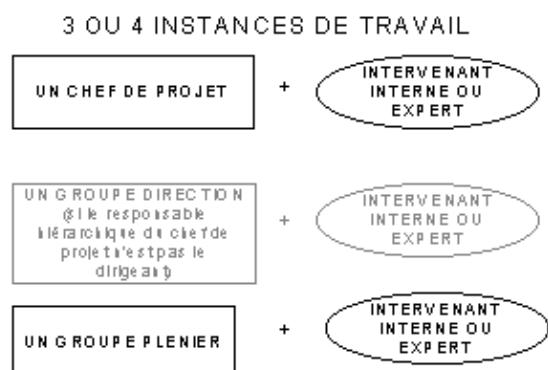


Figure n° 41 : La structure type

La Structure Type d'un groupe de projet



Nous avons conservé la logique des groupes restreints, pléniers et de travail que nous avons présentée précédemment. Le groupe plénier est l'instance créative qui élabore des propositions d'actions dont les impacts sont évalués et la faisabilité testée.

Figure n° 42 : Comment travaillent les différentes instances du Groupe de projet ?

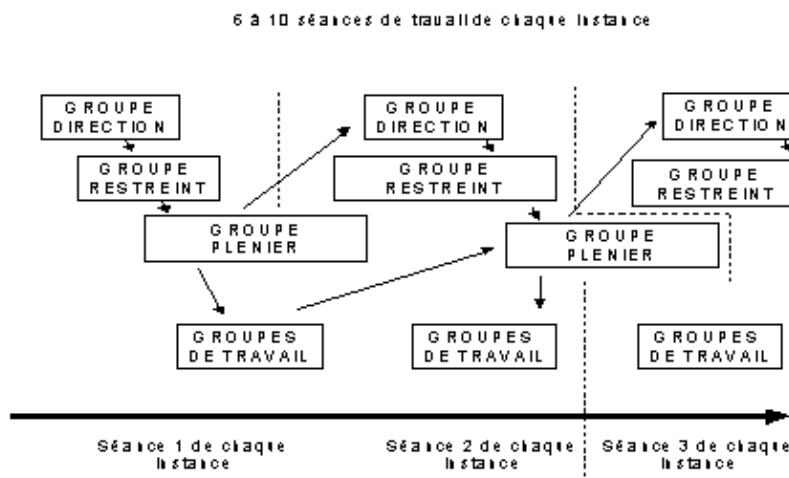


Figure n° 43 : Les composantes d'une action d'innovation [Note82](#).

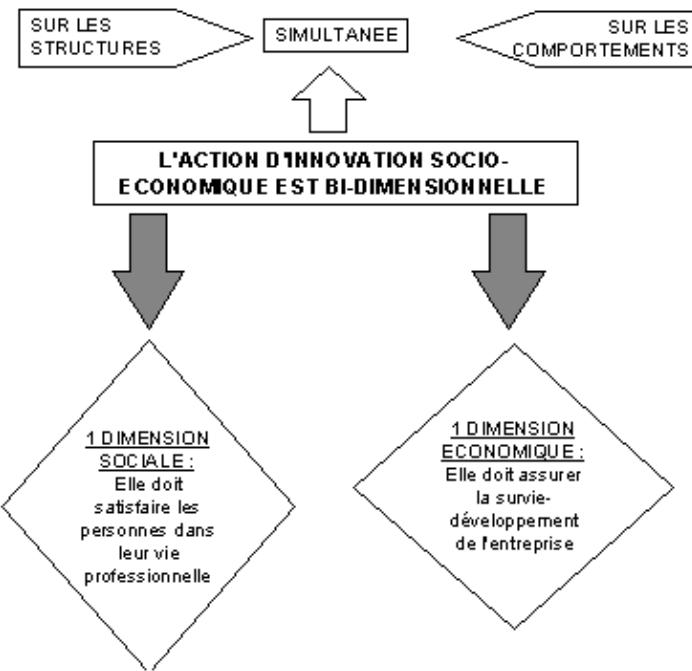
Programme de travail du groupe de projet

- 1 – Le groupe restreint définit la commande de la mission du groupe de projet et désigne le chef de projet.
 - 2 – Le chef de projet prend connaissance de la commande et détermine en concertation avec le groupe restreint les participants au groupe plénier.
 - 3 – Le chef de projet présente au groupe plénier la commande du groupe de projet et ce dernier identifie les axes mobilisateurs du projet.
 - 4 – Des groupes de travail sont éventuellement constitués pour recueillir des informations sur les axes mobilisateurs pour alimenter le groupe plénier.
 - 5 – Le chef de projet présente au groupe restreint les axes mobilisateurs identifiés par le groupe plénier et le groupe restreint détermine les priorités en concertation avec le groupe de Direction s'il y a lieu.
 - 6 – Le groupe plénier imagine et élabore des propositions en concertation avec les spécialistes ou les experts compétents.
 - 7 – Le chef de projet présente l'état d'avancement du projet au groupe restreint après chaque séance de groupe plénier.
- Les étapes 6, 7 et 8 se reproduisent deux ou trois fois en moyenne.
- 9 – Le groupe plénier élabore le calendrier prévisionnel, élabore une balance économique et propose un plan d'actions prioritaires de mise en œuvre.
 - 10 – Le comité de Direction valide le plan d'actions prioritaires et les calendriers.
 - 11 – Le groupe restreint ou le groupe de Direction prend des décisions de mise en œuvre.



Phase de réalisation et de mise en œuvre

Figure n° 43 : Les composantes d'une action d'innovation [Note82](#).



Nous avons aussi établi les différents ordres du jour.

L'ordre du jour du groupe restreint

- Pointage des résolutions précédentes par le pilote du groupe restreint qui est le responsable hiérarchique du chef de projet
- Le chef de projet commente la fiche de résolution du dernier groupe plénier et fait le point sur les travaux réalisés
- Vérification du respect du cahier des charges et prévention d'éventuelles difficultés (problèmes de faisabilité, ressources nécessaires imprévues au départ ...)
- Qualité de la communication, coordination, concertation à l'intérieur des instances de projet et à l'extérieur (les personnes concernées par les développements en cours, sont-elles bien informées ou impliquées ? ...)
- Identification de l'ordre du jour du prochain groupe plénier sur proposition du chef de projet

Prise de résolutions tout au long de la séance

L'ordre du jour du groupe plénier

- Pointage des résolutions précédentes par le pilote du groupe plénier qui est le chef de projet
- Présentation de l'ordre du jour de la séance
- Présentation des résultats des éventuels groupes de travail (résultats de tests en cours...)
- Exploitation collective de ces résultats ou identification des prochaines étapes du travail des groupes de travail (nouvelle série de test avec d'autres paramètres ...)
- Analyse et développement de nouvelles composantes du projet
- Détermination éventuelle de nouveaux groupes de travail (dans ce cas détermination du cahier des charges de ces groupes)

Prise de résolutions tout au long de la séance

Le tableau de bord de pilotage du groupe de projet

Il contient les rubriques suivantes :

- La grille de suivi d'affaires du projet : quelles sont les étapes en cours, où en est-on, que dois-je faire ?
- Les résolutions du groupe restreint.
- Le cahier des charges du projet avec la fiche d'ordonnancement par opération initiale ainsi que le pointage des réalisations.
- La répartition des missions et le degré d'autonomie des différents acteurs.
- La planification (planning) et les indicateurs de consommation de ressources (temps machines, temps humains consommés).
- Les messages internes concernant le projet.
- Les supports éventuels de communication (journal interne...).
- Les matrices nécessaires au pilotage du projet.

Nous avons testé d'autres méthodes de groupe de projet qui existent déjà, nous les avons placées en annexe n° 9. Nous présentons ci-après quelques exemples d'outils mis en place.

Exemples d'outils mis en place

Exemple d'outils mis en place en phase de groupe de projet, permettant de commencer à outiller l'entreprise et d'augmenter l'efficacité du groupe de projet. Ces outils aident à atteindre les différents objectifs du groupe de projet et resteront par la suite dans les tableaux de bord de pilotage de veille des acteurs selon les cibles qui leur seront attribuées.

La grille de suivi d'affaires

Nous commençons par l'outil "grille de suivi d'affaires" ; c'est un indicateur que nous retrouvons dans le tableau de bord du pilote de l'action. Cette grille permet de veiller au bon déroulement des sujets suivis par les différents services pour la réalisation du nouveau produit. Elle permet de savoir en très peu de temps (une page maximum centralise ces informations) les missions des services, le pilote du projet dans ce service, les personnes qui l'accompagnent dans son action et surtout quels sont les points en suspens à aborder au cours de la prochaine réunion. Cette grille se met à jour à chaque nouvelle réalisation qui fait l'objet d'une information au groupe.

Figure n° 44 : Grille de suivi d'affaires du groupe de projet creation de produit. Date de mise à jour :

Domaine	Sujet	Pilote + Coopérants	Pointage	Points en suspens
Production	Suivi des tests sur la ligne A	JMU, PTH	<input type="checkbox"/>	Mesure des temps de réalisation minimum.
Bureau d'études	Essai matière et comportement du fourrage	PSI, CBU	<input type="checkbox"/>	Echelle de fluidité sur le fourrage 3. Validation du fourrage 1.
	Test avec deux types de fourrage	CEM	<input type="checkbox"/>	A + B C + D
Marketing	Etude de marché sur le client final	PAN, MCC	<input type="checkbox"/>	Sur 3 zones : PACA, RP et Rhône Alpes
Juridique	Validation des modalités du jeu de lancement	IVA	<input type="checkbox"/>	Vigilance sur les modalités de rédaction du jeu.

Cette grille offre au responsable une photo de son activité et de l'état d'avancement de ses missions. Elle est l'occasion de faire remonter des informations importantes et de se concerter sur la suite des opérations. La colonne "domaine" est le thème général auquel la mission se rapporte, la colonne "sujet" permet de préciser la mission exacte dont il est question. "Pilote + coopérants" permet d'identifier clairement le porteur de l'action et son équipe. La colonne "Pointage" sert au rendez-vous, elle permet au porteur de n'oublier aucun point lors des rendez-vous puisqu'il pointe chaque sujet abordé (carré). Les "Points en suspens" sont là pour noter les étapes restantes, mais aussi les sujets sur lesquels une concertation est nécessaire ou une décision de la part du hiérarchique.

La fiche d'ordonnancement par opération

Nous présentons un exemple de fiche d'ordonnancement par opération dont nous avons expliqué les caractéristiques dans ce chapitre. Cette fiche d'ordonnancement a été utilisée dans le cadre de notre travail sur un groupe de projet de création de produit.

Tous ces outils sont des indicateurs de tableaux de bord de pilotage du projet utile aux différents acteurs. Nous avons tenu à ce que tous soient simples afin que les acteurs se les approprient et les utilisent régulièrement.

Figure n° 45. Fiche d'ordonnancement par opération de la création d'un nouveau produit. Titre : création du produit f. (Période : Premier semestre 98, Service : Marketing/Commercial)

Ordre	Décomposition des actes	Dates	Total	Temps nécessaire aux personnes					Observations
				Nom :	PSI	MCS	PAN	JCM	
1	Réunion plénière		20	4	4	4	4	4	
2	Définition concept packaging		38	2	16	16	4	0	
3	Univers d'implantation en GMS, Nom du Produit, Choix du type d'emballage		22	2	8	8	4	0	
	* réunion division (emb)		20	4	4	4	4	4	
	* concours packaging		25	1	8	8	8	0	
4	Clichés emb. pour test ITM		9	1	2	2	2	2	
5	Réalisation emb pour test ITM		15	1	4	4	4	2	
6	Test vente ITM sur VDR		2				2		
7	Clichés emb. produit définitif		3		1	1		1	
8	Réalisation emb. Définitifs		4					4	
9	Echantillons clients		4					4	
10	Echantillons force de vente		4					4	
11	Mise en marché national		17	1	4	4	8		
12	Méthode de lancement du produit		16	4	4	4	4		
13	Plan promo 1er semestre 98		9	1	2	2	4		
14	Tarifs clients 98		12		4	4	4		
	TOTAL DES TEMPS		220	21	61	61	52	25	

La fiche de résolution

Dans le cadre de ce même projet, de nombreuses fiches de résolutions ont été élaborées et utilisées, nous présentons l'une d'elle. Ces fiches servent au cours de chaque réunion du groupe de projet à noter les résolutions prises par les uns et les autres. Ainsi, d'une réunion à l'autre aucune des résolutions n'est perdue de vue. Un système de pointage est utilisé afin de valider si l'action a été réalisée complètement, partiellement ou pas du tout. Ce n'est pas un outil de sanction, mais de communication, ainsi une résolution reportée plus de trois fois amène à s'interroger sur le porteur de l'action : est-ce la bonne personne ?, une autre personne peut-elle la prendre en charge, ou bien encore cette résolution était-elle finalement si importante ? Faut-il ne plus s'en préoccuper au profit de résolutions prioritaires ?...

Figure n° 46 : Exemple de fiche de résolutions groupe de projet création de produit

Date : 17/04/97	Heure : 14 heures	Lieu : V	Réunion n° 4
Thème du groupe de projet : Création du produit X			
Participants : Responsable du site, responsables des lignes de produits concernées, responsable du bureau d'études, responsable marketing			
Documents distribués :			
RESOLUTIONS			
Labo-commercial : Commencer à produire dès septembre sur le site pour pouvoir tester et rectifier si possible.			
	Elaboration d'un cahier des charges sur le packaging produit pour un cabinet extérieur		
	Travailler sur la maquette de présentation du produit		
Labo-production : Faire différentes largeurs afin de voir le plus simple à consommer			
	Faire plusieurs types de grignage pour la prochaine réunion afin de voir les différents types de moelleux		
	Rechercher des informations chez les fournisseurs sur le fourrage chocolat		
Méthodes et Projets : Fourrage à la pomme : comportement et conservation, trouver un ou deux fournisseurs sur les cubes ou sur la compote pour travailler sur les caractéristiques du produit et faire un travail sur l'association pommes/fraise			
Conducteurs de ligne			
	Grammage : faire du 75 grammes, du 60 et du 50 (30% de fourrage et 40 % de fourrage). Faire une vingtaine de produits de chaque.		
Régions commerciales			
Autres personnes concernées			

Ce groupe de projet s'est mis en place progressivement sur un site de production. Nous avons bénéficié de la motivation des acteurs et de l'implication de la direction qui a su donner les moyens au groupe de projet quand cela s'imposait. La méthode a été suivie et l'entreprise dispose maintenant d'outils de gestion de projets innovants qu'elle s'est appropriée. Le projet a pris plus de temps que nous ne l'avions estimé initialement, notamment en raison de facteurs techniques, les tests produits sur les lignes de production demandant de

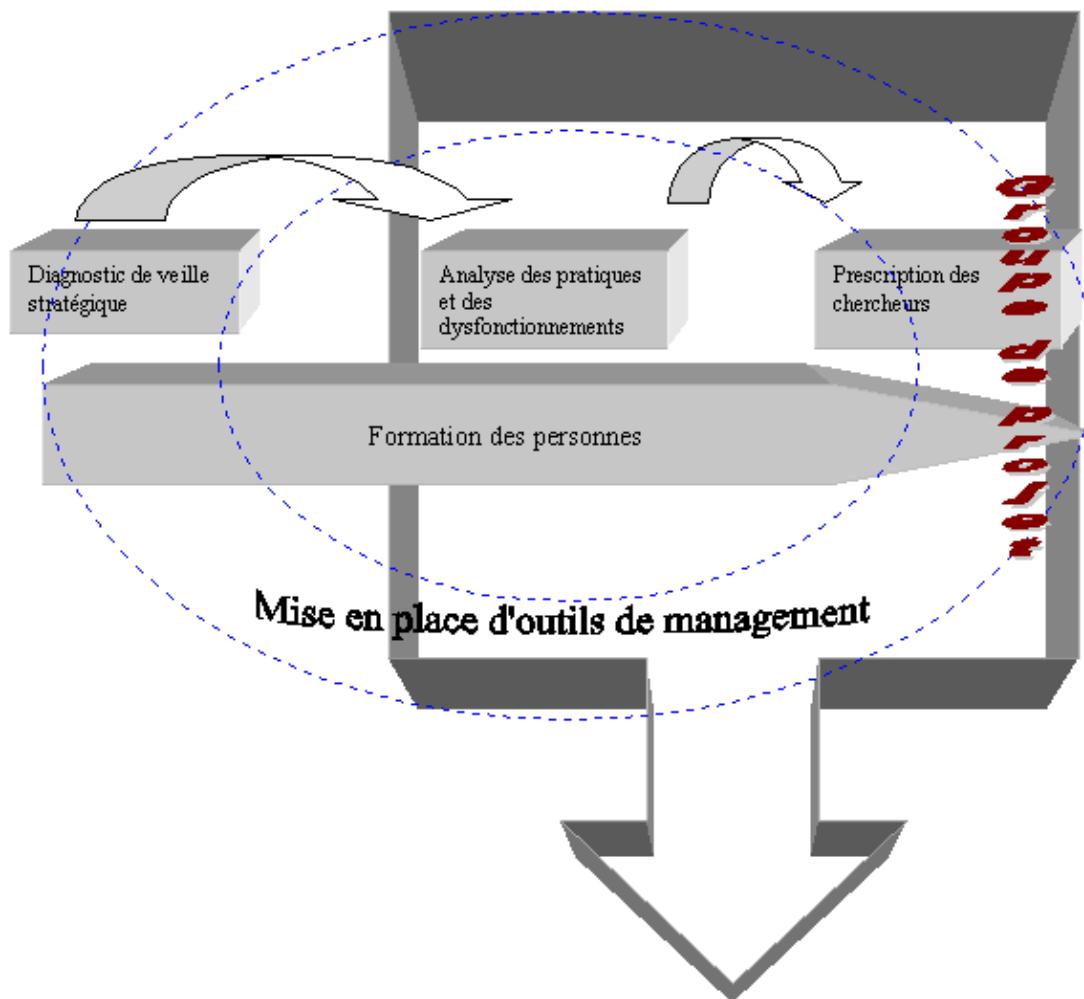
nécessaires allers-retours. Ceci entraîne des retards, le plus difficile dans cette situation étant de maintenir la motivation initiale des personnes participant au groupe de projet. Une autre étape critique est celle de la validation du produit proposé par le groupe. Enfin, il est important de maintenir la vigilance jusqu'à la phase finale de la mise sur le marché car elle est tout aussi importante que les autres étapes.

Le groupe de projet issu du diagnostic de veille stratégique a permis de lancer un produit nouveau. Il s'agissait d'une réelle innovation sur le marché. Notre expérience de dynamisation du dispositif de veille a dans ce cas contribué à augmenter le degré de proactivité de cette organisation. Pour cela, les acteurs se sont mobilisés, que ce soit en veille technologique (nouveau procédé), commerciale (étude du marché), concurrentielle (positionnement des concurrents), et ressources humaines (quelles compétences pour vendre ce produit ?). Nous avons obtenu un résultat d'innovation facteur de changements sur le marché. Ainsi, par la sortie de ce produit, l'entreprise a conduit une stratégie proactive.

Mais, ce qui en tant que chercheur nous fait aujourd'hui plaisir, c'est de constater (alors que notre expérience avec cette entreprise s'est arrêtée avec la mise sur le marché de ce produit), que l'entreprise continue à sortir des produits nouveaux qui avaient été exprimés en phase de diagnostic de veille stratégique. Cette entreprise qui n'innovait plus réellement depuis des années, lance maintenant régulièrement des produits nouveaux sur le marché...

7.2. Des outils de management au service de la veille stratégique

L'action de changement et donc de dynamisation du processus passe par un travail sur les structures et sur les comportements dans le cadre d'une vision globale. Notre recherche ne s'est pas contentée de la conduite de diagnostics approfondis dans les entreprises industrielles, mais a souhaité s'inscrire dans une démarche globale de changement.



Nous allons présenter des outils de formalisation et de démultiplication de la stratégie que nous avons conçus ou transformés afin de les rendre leviers d'actions de veille stratégique. En effet, les outils sont les rouages du dispositif, rouillés, ils desservent le mécanisme et faussent les résultats. C'est pourquoi la mise en place d'outils est une action délicate qui suppose une réflexion préalable importante.

La vocation de ces outils est d'optimiser la vigilance stratégique de l'entreprise. Ils contribuent à formaliser le dispositif de veille et ont été conçus afin d'éviter les dysfonctionnements recensés au cours de nos diagnostics (les principaux freins). Le plan d'actions prioritaires permet la démultiplication claire et précise des actions de veille dans toute l'organisation.

7.2.1. Recherche et élaboration d'outils de renforcement et de dynamisation de la veille stratégique

La stratégie conditionne l'orientation de l'entreprise et par voie de conséquence sa survie et sa pérennité. On ne peut conduire de veille stratégique au sein d'une organisation sans connaître les axes et les orientations stratégiques. Ces deux concepts sont indissociables, la stratégie oriente la veille stratégique qui à son tour alimente la décision stratégique. De ce fait, nous avons particulièrement travaillé sur des outils de formalisation et de démultiplication de la stratégie. En effet, leur existence est nécessaire, avant toute implantation de dispositif de veille stratégique formel. Quand ces outils vivent et fonctionnent dans l'organisation, ils deviennent des vecteurs adaptés pour intégrer et dynamiser les différents éléments constitutifs de la veille stratégique. Nous avons axé nos recherches sur ces outils, nous les avons voulu

simples et intégrés dans une approche globale. Nous les avons fortement orientés afin qu'ils contribuent à la dynamique du dispositif de veille stratégique.

7.2.1.1. Le plan d'actions prioritaires

Elaborer ou formuler une stratégie revient à

"prendre des décisions sur le développement d'objectifs à long terme et sur l'agencement des capacités de l'entreprise et des contingences de l'environnement pour les obtenir"

Note83. . Cette définition met l'accent sur trois éléments : les objectifs, les capacités et l'environnement, qui sont interdépendants. Il s'agit en effet, au cours de cette phase, de répondre aux trois questions essentielles suivantes : que veut-on faire, peut-on le faire et comment va-t-on le faire ?

La réponse à ces trois questions est dépendante de la capacité de l'entreprise à définir clairement son projet, à diagnostiquer les opportunités et les contraintes internes et externes, à formuler des objectifs spécifiques, à identifier des stratégies possibles et finalement à choisir celle qui sera ensuite mise en œuvre. L'étape de la conduite du diagnostic est importante puisqu'elle permet à l'entreprise d'identifier ses propres éléments qui peuvent apparaître soit comme des forces, soit comme des faiblesses à l'égard de la mission préalablement définie et aux menaces et opportunités détectées dans son environnement.

Le plan d'actions stratégiques (tel que nous allons le présenter) permet d'agir collectivement sur des actions de veille définies en gérant les priorités. En parallèle, il permet de démultiplier la stratégie en actions concrètes pour tout le personnel de l'entreprise et ainsi de piloter les actions de manière synchronisée et coordonnée.

L'outil que nous proposons permet une planification sur six mois, il recoupe des actions à réaliser pour atteindre des objectifs prioritaires de veille stratégique. La période choisie est le semestre car l'expérience de notre équipe de recherche a montré qu'une période inférieure à 6 mois est trop courte pour achever toutes les actions et en mesurer les résultats. Quant à une période de plus de six mois, elle est cette fois trop longue et comporte un risque de déperdition d'énergie si les résultats ne sont pas visibles au bout de six mois, en plus cette durée manque de souplesse compte tenu de l'évolution aujourd'hui rapide de l'environnement.

Pour être efficace, les actions doivent avoir trois propriétés :

- **Compréhensibles** par tous les acteurs de l'entreprise ;
- **Concrètes** afin que l'acteur concerné puisse directement agir ;
- **Planifiées** en terme de temps nécessaire.

Exemple de plan d'actions prioritaires que nous avons élaboré suite au diagnostic de veille stratégique dans l'entreprise de plasturgie(figure n° 47) qui avait choisi en terme de projet proactif le relancement stratégique de l'activité grande distribution (GSB).

Ce tableau comporte deux éléments : d'une part le plan stratégique à trois ou cinq ans de l'entreprise représenté surtout par la colonne axes stratégiques et objectifs, et d'autre part un plan d'actions à six mois. Ces deux éléments ont l'avantage d'être reliés par la même matrice. Mais il intègre l'idée de pertinence de l'objectif et de classement prioritaire qui peut évoluer dans le temps. Par exemple, la création d'une documentation sur la gamme baguée est devenue face aux événements qu'a rencontrés l'entreprise une priorité notée : 1. Une colonne oblige à s'interroger sur la valeur ajoutée de cet objectif ou action pour le client (interne ou externe). L'avantage de cette matrice est de pouvoir se démultiplier sur les différents niveaux de l'organigramme. Si un plan d'actions stratégiques intègre un axe ou un objectif de veille, celui-ci sera démultiplié dans toute l'organisation et adapté aux différentes missions.

Ce qui importe, c'est d'intégrer des éléments de veille stratégique dans le plan d'actions prioritaires.

Figure n°47 :

AXES PRIORITAIRES : devenir la référence des GSB							
OBJECTIFS	ACTIONS	PRIORITE	VALEUR AJOUTEE CLIENT	ECHEANCES	Qui ?	OBSERVATIONS	
	Capitalisation de l'existant	4	Expérience utile	Permanente	MCS + CTO		
	Press Book des linéaires déjà implantés	4	Outil d'aide à la vente	Janvier 2000	MCS + CTO		
Tarif prix net		1					
	Logiciel tarif prix net A	1	++++	Première version : déc 99	MCS + CLO		
	Logiciel prix net pour les autres enseignes	2		Première version : jan 00	MCS + CLO		
	Remise à plat des tarifications GSB	3		Premier semestre 2000	GDS + MCS		
	Documentation libre service	3	Outil d'aide à la vente	Premier trimestre 2000	MCS		
Compléments de gamme		2					
	Clapet anti-retour, chapeau de ventil	2					
	Lambris PVC, minigutter,...	3					
Conditionnements		2					
	Sachets cavaliers gamme sanitaire	2	Développement de ce concept en GSB	Juillet 2000	MCS + MPE		
	Conditionnements BCM	2	Suivi de leur évolution	Régulière	MCS, GDS		
Réalisation de S. GSB		1					

	Alimentation des différentes rubriques : présentation des enseignes...	1				
	Plans de vente	1				
	Linéaires types	1	Op. cit.			
	Travail de fond enseigne par enseigne	1				
Réalisation du marketing mix W./GSB		1				
	Enquête concurrence	1	Positionnement de l'offre W. sur le marché	Février 2000	MCS + C	
	Enquête attentes clients	1	Meilleure connaissance de nos clients GSB afin d'anticiper leurs besoins et de travail sur une "value proposition"	Février 2000	MCS + GDS	

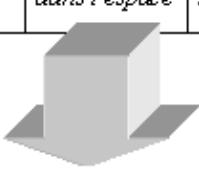
7.2.1.2. Le plan stratégique

Les plans d'actions prioritaires sont liés au plan stratégique qui définit les axes prioritaires de l'entreprise à trois ou cinq ans.

Pour qu'un plan stratégique soit efficace nous avons pu observer au travers de nos recherches que quelques règles sont à respecter, notamment en terme de planification et de programmation des plans d'actions, afin d'assurer leur synchronisation et leur cohérence.

Les axes se décomposent en objectifs qui à leur tour se déclinent en actions prioritaires semestrielles.

Extrait d'un plan stratégique complet et opérationnel

Axes stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Entités porteuses			Planning prévisionnel			Observations
Améliorer la proactivité dans la conquête des grands comptes	Tenir prête au ... certains engagements en participant à la gestion de...	Mettre en place des veilleurs par branche	S		H				
		Recenser les besoins en dégageant les actions prioritaires	A	S					
	Mettre en place des indicateurs pertinents sur l'évolution de l'environnement ...	Mettre en place des tableaux de bord de veille stratégique	S	H					
<i>Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires</i>				<i>Répartition dans l'espace</i>		<i>Répartition dans le temps</i>		<i>Points sensibles</i>	
 PRINCIPE DE STIMULATION				 PRINCIPE DE DECENTRALISATION		 PRINCIPE DE SYNCHRONISATION		 PRINCIPE DE VIGILANCE	

Les plans stratégiques sont évalués tous les six mois. C'est l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement des missions et des projets. Quelles sont les réalisations et reste-t-il des travaux à effectuer ? Certains travaux stratégiques inachevés seront alors reconduits dans le plan d'actions du semestre suivant, d'autres seront abandonnés car ils auront perdu tout intérêt stratégique pour l'entreprise. Il y a une articulation d'un plan stratégique à l'autre, ils ne sont pas déconnectés.

Non seulement cet outil permet de démultiplier et de suivre des actions de veille dans toute l'entreprise, mais il lui permet aussi d'être vigilante sur le pilotage de l'ensemble de ses objectifs et de ses actions stratégiques.

Comme nous l'avons vu précédemment, le diagnostic de veille stratégique est réalisé selon les quatre grands thèmes du plan stratégique (pour la veille) à savoir, les produits, les marchés, les technologies et le potentiel humain, en positionnant l'entreprise par rapport aux acteurs stratégiques de l'environnement (externe).

Cette méthodologie peut-être schématisée par la matrice ci-dessous.

Figure n° 48 : Acteurs stratégiques de l'environnement

Figure n° 48 : Acteurs stratégiques de l'environnement

	Clients	Fournisseurs	Concurrents	Institutions
Produits	X1	X2	X3	
Marchés				
Technologies				
Ressources Humaines				

Le diagnostic consiste alors à se poser des questions telles que :

- X1 : Que pensent les clients de nos produits ?
- X2 : Quelle est la contribution des fournisseurs dans leur niveau de qualité et/ou de coûts de nos produits ?
- X3 : Quels sont les produits concurrents ?

Ce tableau fait partie des outils présentés à la Région Rhône-alpes dans le cadre de notre thématique de recherche (les autres sont exposés dans la suite de ce paragraphe).

7.2.1.3. Le centralisateur des indicateurs d'alerte : le tableau de bord de pilotage

Les responsables hiérarchiques sont impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie. Grâce au plan d'actions, ils connaissent les actions concrètes à réaliser afin d'atteindre les objectifs fixés et négociés avec la direction.

Pour l'aider dans sa tâche, des outils comme le tableau de bord de pilotage peuvent être mis à sa disposition. Ce dernier permet de suivre les résultats, de centraliser les indicateurs d'alerte sur des points sensibles et de piloter l'équipe.

Le tableau de bord inclut la notion de pilotage, concept qui s'appuie sur la notion de dynamisme. Le pilote est un personnage actif.

Ainsi, grâce au tableau de bord, le pilote peut :

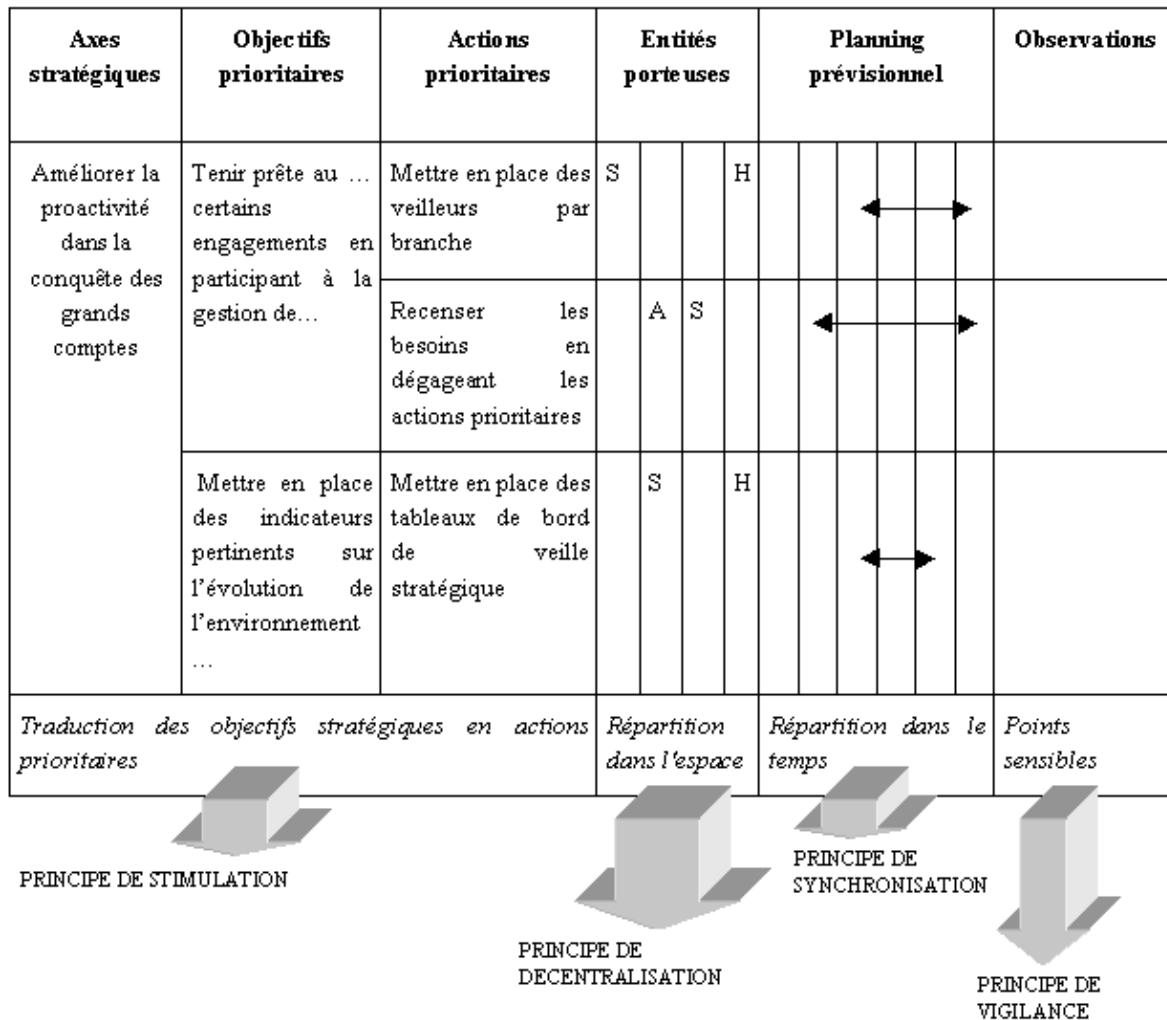
- Améliorer la démultiplication des axes stratégiques de l'entreprise à chaque niveau ;
- Etablir un processus de décision par rapport aux informations captées : qui décide quoi ? Définition des domaines d'actions de chacun et des procédures à suivre ;
- Perfectionner la maîtrise des aléas.

Le BUT du tableau de bord est d'alimenter la prise de décision stratégique.

Pour cela, le tableau de bord regroupe des indicateurs de :

- **Gestion courante** : domaine le plus courant de prise de décisions pour le bon fonctionnement quotidien ;
- **La création de potentiel** : certaines décisions sont à prendre à court terme pour des répercussions à moyen et long termes ;
- **Le clignotant** : indicateur qui permet de suivre l'évolution d'une action, d'effectuer des réajustements en cours de réalisation ;
- **Le compteur** : indicateur de résultat qui permet, a posteriori, d'évaluer une action.

Ceci pourrait être synthétisé de cette manière :



Il s'agit de mettre en phase les décisions prises dans l'activité quotidienne avec la stratégie.

Le tableau de bord comporte deux fonctions principales :

1. Aide mémoire car il facilite le pilotage d'événements nombreux et souvent complexes ;
2. Moyens de stimulation par le regroupement physique des informations (documents) qui lui permettent de piloter son activité et lui évite ainsi les recherches multiples de documents.

C'est-à-dire regrouper tous les indicateurs de vigilance afin d'alimenter la prise de décision stratégique ou de faire remonter certaines information au supérieur hiérarchique.

Principes de composition du tableau de bord

Afin d'atteindre son but, le tableau de bord se compose d'une combinaison d'indicateurs. En effet, il contient des indicateurs de type quantitatifs, qualitatifs et financiers.

Ces indicateurs cherchent à simplifier la méthode de mesure et à constituer un support efficace de communication. Il doit pouvoir stimuler son utilisateur, le faire réagir.

Savall et Zardet (1995) considèrent que pour remplir un tableau de bord, il faut s'interroger :

- Sur les indicateurs nécessaires pour prendre des décisions dans la zone de responsabilité du pilote ;

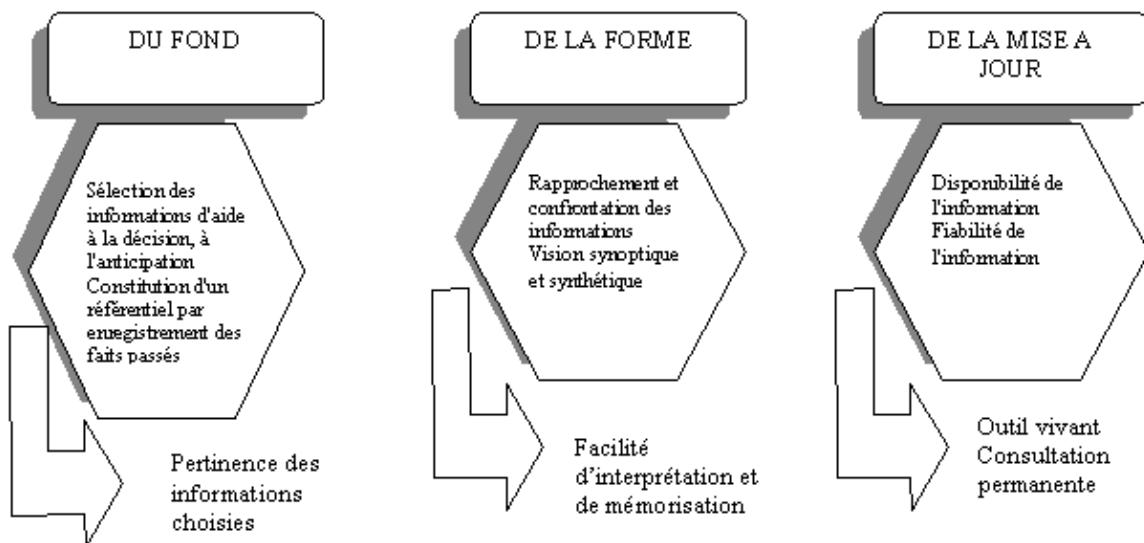
- Sur les indicateurs qui vont servir à rendre compte au supérieur hiérarchique ;
- Sur les indicateurs qu'il faudra transmettre régulièrement aux subordonnés ;
- Sur les indicateurs nécessaires pour répondre aux partenaires extérieurs ;
- Comment rendre ses informations accessibles et compréhensibles ? Sur les indicateurs grâce auxquels nous évaluons et grâce auxquels nous sommes évalués.

La forme du tableau de bord

Au vu de tout ce que nous avons évoqué, pour être réaliste et pratique le tableau de bord prend la forme d'un petit classeur contenant des indicateurs écrits et visualisés, classés par intercalaires. Le pilote doit pouvoir les emmener avec lui, mais aussi rendre cet outil vivant et évolutif, il s'en sert quotidiennement. Nous n'avons pas choisi un support informatique pour des raisons pratiques (manque de visualisation à plusieurs, lourdeurs et risques techniques). dans l'avenir, ce support n'est pas à exclure.

La mise à jour régulière du tableau de bord oblige le pilote à revoir périodiquement tous ses indicateurs afin de les toiletter, ce qui lui permet de faire un point régulier sur son activité et sur ses dossiers en cours.

L'apport du tableau de bord à la fonction de pilotage dépend :



7.2.1.4. Autres outils de veille construits et mis en place

Comme le plan d'actions prioritaires, la plupart de ces outils peuvent être intégrés au tableau de bord de pilotage.

Surveillance de l'environnement

Pour cela l'entreprise peut mettre en place un système de veille stratégique lui permettant de saisir les opportunités de son développement à moyen et long termes et de réorienter à temps sa stratégie en cas d'alerte, c'est-à-dire d'émergence de menace. La veille stratégique sur l'environnement se matérialise par la mise en place d'indicateurs permettant de surveiller l'évolution des marchés (demande...), de la concurrence (prix pratiqués, produits nouveaux ...), de l'émergence d'idées nouvelles véhiculées dans la société qui auront un impact sur la demande...

Le principal enjeu est de développer la réactivité commerciale des entreprises, en les dotant d'un système

d'information stratégique sur leur environnement (projet de la Région Rhône-Alpes). Nous proposons en annexe un travail (que nous avons réalisé en 1999) de positionnement de l'entreprise de plasturgie par rapport à ses concurrents dans les grandes surfaces de bricolage ciblées. L'explication de ce positionnement étant nécessaire mais un peu long, nous avons préféré le mettre en annexe n° 8.

L'entreprise peut réaliser une cartographie de l'environnement pertinent afin d'alimenter l'analyse et la réflexion stratégiques, en hiérarchisant les acteurs clés à prendre en compte. Elle permet de repérer les acteurs stratégiques et d'en faire des cibles prioritaires.

Cette cartographie permet d'organiser et de définir une orientation stratégique par rapport à des cibles de veille.

Figure n° 49 : Cartographie de l'environnement externe permanent (Savall et Zardet, " Ingénierie stratégique du roseau ", 1995, p. 216.)

Positionnement par rapport aux acteurs stratégiques		CLIENTS (A)	FOURNISSEURS (B)	CONCURRENTS (C)	INSTITUTIONS (D)
Degré de prégnance à court terme par rapport à la stratégie de l'entreprise considérée	-			▲ C3	
	-		▲ B1		● D2
	+	▲ A2	● B2	▲ C2	
	+	● A1		▲ C1	▲ D1

● Rapport normal sans particularité majeure

▲ Rapport difficile ou dangereux avec l'acteur externe : à surveiller intensivement

Les outils présentés ici, sont pour la plupart issus de nos rapports de recherche réalisés pour la Région Rhône-Alpes.

Figure n° 50 : Grille d'analyse des clients *Note84.* : exemple de l'entreprise de plasturgie

Critère d'analyse	Analyse de la situation stratégique (historique et actuelle)				Projets stratégiques des acteurs	Observations
	Nom	Apport d'affaires	Prescription de ventes	Contribution à l'image		
	WW	500 000	1 000 000	++	Rachat de 20 magasins pour l'année 2000	A surveiller
Clients potentiels	Oui					
Ciblage des actions prioritaires	Suivre l'ouverture des nouveaux magasins avant les concurrents, afin de devenir un véritable partenaire de l'enseigne dès le démarrage					

Comme nos recherches concernent plus particulièrement l'industrie, nous avons aussi développé une matrice d'analyse stratégique d'une ligne de produit (exemple de l'entreprise de plasturgie).

Figure 51 : Exemple de matrice d'analyse d'une ligne de produit

Lignes de produits	SANITAIR E	EVACUATION	EAUX CHAUDES	...
Analyse	Marché en déclin	Marché en croissance	Nouveaux marchés	
Scénarioii Choix possibles	Arrêt ?	Développement	A développer après enquête	
Investissement ou désinvestissement matériel et immatériel	Non	Oui, à valider sur le deuxième semestre. 20 moules pour compléter la gamme	Oui, si enquête positive	
Faire ou coopérer		Faire	Coopérer avec filiale K	
Observations	A valider	Prioritaire	A surveiller	

Nous proposons aussi des supports de remontée d'informations de veille.

Figure n° 52 : Rapport de visite “ concurrence ” : exemple de support pour la grande distribution

Nom : MTH

Date :25/01/00

Fonction : Responsable régional des ventes

Objet de la visite : Prospection

Prix : ?

Thème de la campagne promotionnelle en cours : La maison vue de l'extérieur

Ambiance générale : Difficile

Affichage : Oui

Présentation : Bonne

Faits marquants : Ils vont réimplanter le libre service

Observations : La réimplantation peut être l'occasion d'un changement de fournisseur.

Ou encore des supports de remontée d'informations de veille stratégique non spécifiques dans l'idée du rapport d'étonnement.

Transmetteur	Fonction	Date	Nature de l'information	Suite donnée	Observations

La mise en place d'outils de veille devrait permettre le développement d'un système de veille réel et mesurable, mais surtout d'accroître les performances de l'entreprise.

Afin de remplir ces tableaux qui vont composer le tableau de bord de pilotage, il est intéressant de lister des questions en fonction des problématiques.

Pour illustrer notre propos, voici une "check-list", issue d'un des groupes de projet qui ont fait suite au diagnostic dans l'entreprise de plasturgie.

L'objectif de cette entreprise était sous la conduite du PDG, d'augmenter la vitesse de l'entreprise. Elle a souhaité s'interroger, à la vue de l'évolution rapide du marché, sur les signaux qui avertissent qu'il est temps pour l'entreprise de revoir sa stratégie dans tel ou tel domaine.

De notre travail 20 facteurs clés d'alerte sur le marché sont ressortis :

- La conjoncture

1. Existe-t-il des difficultés de vente qui ne s'expliquent pas seulement par des modifications saisonnières ou cycliques de la demande ?
2. Une partie du marché est-elle menacée par des produits ou des services de substitution ?
3. Est-il probable que certaines innovations (technologiques, matériau) jouent à l'avenir un rôle significatif ?
4. Existe-t-il d'autres facteurs menaçants : restrictions de matières premières, normes de qualité, lois pour la protection de l'environnement, variations de conjoncture ... ?

- Les canaux de distribution

1. Les distributeurs ont-ils dû élargir leur gamme de produits pour maintenir leur position ?
2. Le développement du chiffre d'affaires a-t-il évolué de manière négative dans certaines zones ou pour des canaux déterminés ?
3. Les marges des distributeurs se sont-elles rétrécies au point que la viabilité de certains canaux est menacée ?

- La concurrence

1. Un nombre de distributeurs dépassant la moyenne est-il passé à la concurrence ?
2. N. concurrent bien établi a-t-il conquis des parts de marché ? Partout ou seulement dans des domaines particuliers ?
3. De nouveaux concurrents sont-ils apparus ? D'où viennent-ils ? D'activités apparentées ? De l'étranger ?
4. Quelles sont leurs stratégies de conquête ? Quelles parts de marché détiennent-ils ?

- La position de l'entreprise sur le marché
 1. Des clients importants ont-ils été perdus ? Avec des caractéristiques ou des besoins particuliers ? Au profit de concurrents identifiés ?
 2. Existe-t-il des difficultés dans la maîtrise des prix ? Avons-nous dû renoncer à les augmenter ?
 3. Quelle est la relation profit/vente ?
- L'organisation interne de la société
 1. L'organisation a-t-elle perdu de sa réactivité ? Le personnel est-il moins dynamique ?
 2. Les acteurs quittent-ils l'entreprise ? Ces départs concernent-ils des fonctions particulières ?
 3. Existe-t-il des problèmes de fonctionnement liés au fait que les responsabilités de chacun sont insuffisamment définies ?
 4. Les systèmes de prévisions et de contrôle sont-ils encore en mesure de répondre aux questions essentielles ? Ou entraînent-ils sur des fausses pistes ?
- L'intuition de la direction
 1. Beaucoup de décisions, prises récemment de manière intuitive, se sont-elles révélées mauvaises ?
 2. Le management a-t-il perdu confiance dans sa propre intuition ?

Cette entreprise dont nous nous sommes servis de support afin de présenter la plupart des outils et en cours de réalisation de ses axes de veille stratégique, les décisions sont de types proactives, mais il est hélas encore trop tôt pour nous (elle n'est pas assez avancée) pour en mesurer les résultats sur le marché. Par contre, les outils fonctionnent et commencent à s'intégrer aux actes quotidiens des acteurs, qui constatent des résultats et deviennent de véritables veilleurs.

7.2.2 Quelques principes assurant la dynamique de la veille stratégique

Un dispositif de rémunération stimulant

C'est l'outil qui permet d'ancrer les actions stratégiques jusqu'au niveau le plus fin de l'entreprise : l'individu Note85.

Si l'entreprise dispose déjà d'un système de rémunération fixe et variable, elle peut dès lors intégrer des objectifs de veille issus du plan d'actions prioritaires. L'entreprise dispose alors d'un outil de personnalisation des actions de veille motivé par la possibilité pour l'individu d'en retirer un avantage financier à court terme. Nous partons en effet de l'idée que la rémunération doit être très rapprochée des résultats obtenus afin que les acteurs puissent obtenir dans un temps relativement bref, le fruit de leurs efforts et ainsi maintenir le degré d'exigences et de performances des individus dans leurs missions de veille stratégique.

Le toilettage

C'est l'action de révision, de mise à jour périodique d'actualisation des priorités, des projets, des actions qui ont été progressivement " polluées " par les perturbations et les aléas de la vie quotidienne. Le toilettage porte aussi bien sur les structures physiques que sur l'affectation des équipements ou encore sur des procédures devenues inadaptées ou obsolètes, ou la répartition des tâches entre les personnes, compte tenu de l'évolution des activités ou des charges de travail.

Au fil du temps, certains éléments dans l'entreprise se dégradent, cette " pollution " atteint les structures, les comportements, les pratiques, et l'éloignent ainsi de son fonctionnement initial. Cette situation entraîne souvent un manque de réaction, c'est-à-dire un manque de vigilance. Bernadet (1994)Note86. met en relief des

points qui prouvent la non adaptation du service de surveillance qu'elle a diagnostiquée aux évolutions internes et externes. Le service présente des signes de vieillesse prématûrée :

- Les structures organisationnelles ne sont pas claires ;
- Le système d'informations est inefficace ;
- Les règles et procédures sont inadaptées ;
- Les comportements des acteurs se sont dégradés.

Pour qu'un dispositif de veille stratégique soit efficace, il est nécessaire que l'entreprise révise périodiquement ses pratiques, ses procédures et son organisation, c'est-à-dire qu'elle acquière des réflexes de toilettage. Toilettage ne signifie pas rejeter, exclure ou supprimer, mais nettoyer, corriger, améliorer.

Le principe de veille est de ne pas se retrouver dépassé par les événements. Une entreprise qui applique le principe de toilettage possède en général un système d'information efficace qui ne se dégrade pas avec le temps et capitalise les connaissances.

Le toilettage permet un tri des informations. Les entreprises sont souvent confrontées au problème du départ d'un collaborateur ; si l'entreprise n'a pas capitalisé les connaissances que requiert ce poste, elle perd du temps, du savoir-faire et de l'argent. La connaissance est un élément essentiel de la veille qu'il est nécessaire de protéger et d'utiliser à bon escient. Cela permet de **réduire le degré d'incertitude**.

7.2.3. cas de la conduite d'une réflexion afin de dynamiser et d'exploiter un salon professionnel

Le recensement des pratiques et des dysfonctionnements des dispositifs de veille dans l'entreprise nous avait conduit à identifier les **salons professionnels** comme riches en informations stratégiques et sources de dysfonctionnements. Ils étaient rarement préparés et exploités de manière à améliorer la performance de l'entreprise. Devant le faible apport méthodologique des entreprises en la matière, nous avons grâce aux informations recueillies auprès des entreprises et nos observations au cours de salons professionnels, réalisé un guide pratique destiné à améliorer la participation aux salons. Nous avons balayé les questions à se poser, les étapes, les méthodes et nous l'avons testé sur une des entreprises ayant fait l'objet de nos recherches.

Cas pratique

Le salon est le lieu idéal pour conquérir des prospects... à condition de savoir les attirer, les intéresser et les suivre jusqu'au bout. Il s'agit donc ici d'un cas de veille commerciale et nous avons souhaité par cette réflexion donner des règles simples et des conseils concrets pour tirer le meilleur parti d'un salon. C'est une démonstration d'application très pratique et globale, moment où toute la réflexion de l'entreprise se transforme en actions concrètes sur un élément donné au préalable identifié comme élément de veille. Ce cas permet de montrer aussi quel degré de formalisme est parfois nécessaire pour augmenter les chances de réussite d'une action s'intégrant comme nous l'avons écrit précédemment au dispositif de veille commerciale.

Pourquoi faut-il participer à un salon ?

- Les facteurs d'intérêt

L'entreprise décide de participer à un salon. Avant cela, a-t-elle pesé sa décision ? Est ce réellement intéressant pour la société (parfois des acteurs cherchent à se faire plaisir) ? Cet événement rentre-t-il dans le cadre des objectifs de l'entreprise (d'où l'intérêt de les avoir préalablement définis) ?

L'intérêt de la participation dépend de nombreux facteurs :

- Le salon attire-t-il les cibles de clientèle que l'entreprise souhaite toucher ?
- Correspond-t-il à l'image de l'entreprise ?
- Quelles sont les autres manifestations prévues (congrès, rencontres de clients, expositions...) ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise et en quoi ce salon permettra-t-il de les atteindre ?

Les objectifs commerciaux peuvent être donnés sous cette forme :

Aborder le plus de visiteurs possibles, les identifier et évaluer leur potentiel en tant que futurs clients.

Cela implique de réduire le temps de conversation avec les clients habituels (attitude de veille qui oblige à s'intéresser aux clients potentiels en priorité).

Recueillir un maximum d'adresses utiles et fixer des rendez-vous (être proactif...) afin de suivre ces nouveaux contacts.

- La question de la rentabilité

La participation à un salon coûte cher, en argent et en temps – pendant, avant et après. Toutefois, bien exploité, il peut générer un chiffre d'affaires conséquent. Avant, il faut estimer le coût réel de la participation (location du stand, matériel publicitaire, décoration, cocktail, heures du personnel...). Suite à cela, il est intéressant d'évaluer le nombre de prospects qui peuvent être raisonnablement touchés et le chiffre d'affaires qu'ils sont susceptibles de générer (à court, moyen et long termes). Dans ce cas, l'entreprise peut s'appuyer sur les résultats de l'année précédente. Si le salon est récent y aller en tant que visiteur dans un premier temps ou se procurer le catalogue des éditions précédentes. Cela permet d'avoir une première idée du profil des visiteurs et des exposants ainsi que des retombées possibles.

- Comment faire venir les clients ?

Un stand bien aménagé et un vendeur élégant ne suffisent pas à attirer les prospects. Les personnes venues par hasard représentent moins de 10% du chiffre d'affaires réalisé sur le salon contre 90% pour celles qui passent volontairement. Cela signifie qu'il est mieux d'aller au devant du client, par exemple en lançant des invitations aux cibles de prospects bien avant la date d'ouverture.

Les trois étapes suivantes sont importantes pour inviter un nombre suffisant de clients potentiels sur le stand.

A – Détermination des cibles de prospects à toucher

“ Quels sont les clients que je veux voir sur mon stand ? ”

Dans cette catégorie, il est possible d'inclure les sociétés qui

- n'ont rien acheté à l'entreprise depuis X temps (elles sont certainement passées à la concurrence) ;
- sont installées depuis peu à proximité ;
- affichent un potentiel prometteur car elles sont sur un secteur d'activité porteur ;
- constituent des prescripteurs car, en tant qu'installateurs ou revendeurs, elles distribuent également les produits de l'entreprise sur le marché.

B – Etablir une liste de clients à inviter

Ceci est rendu possible (s'il n'existe rien en interne) grâce aux sources d'informations suivantes :

- les pages jaunes ou annuaires des professionnels ;

- les revues spécialisées ;

- les publications éditées par les associations professionnelles (chambre de commerce, chambre des métiers) ;

- les journaux qui publient les annonces légales suite aux modifications d'enregistrement au registre du commerce ;

- Internet : grâce aux moteurs de recherche, on peut retrouver des noms de sociétés susceptibles d'être intéressées par l'activité de l'entreprise.

Malgré cela, toutes les personnes contactées ne viendront pas. Le taux de défection dépend du secteur d'activité, du thème du salon et de la cible. Les années précédentes peuvent être riches d'enseignement, de même que des actions comparables. Pour assurer 10 % des invités sur le stand, il est bon d'envoyer un nombre d'invitations en conséquence : 200 pour pouvoir saluer 20 visiteurs.

- **Ecrire**

Que ce soit en termes de coût ou d'efficacité, la solution d'écrire aux prospects est souvent la meilleure.

On peut distinguer alors plusieurs étapes :

J – 3 mois : information des clients de la date d'ouverture du salon ;

- J – 6 semaines : Indication du programme. Envoi des invitations et prise de rendez-vous dans un délai de 2 semaines ;

- J – 3 : Envoi d'un courrier de confirmation avec un carton d'invitation et un plan de l'exposition pour les clients ayant répondu positivement, pour les autres une relance téléphonique peut être réalisée.

- **Sur le salon**

Une masse de visiteurs se rend sur le stand. La plupart ne connaissent pas l'entreprise et ne savent pas comment l'aborder.

A - L'accueil est important et se prépare.

En effet, selon les statistiques que nous avons demandées aux professionnels de l'organisation de salon : 47% des visiteurs en moyenne ne trouvent aucun interlocuteur pour les accueillir et repartent déçus du stand. 59% des visiteurs fuient le stand après avoir entendu la fameuse entrée en matière : " Puis-je vous aider ".

Quand l'entretien s'instaure certaines étapes sont à respecter :

Accueillir : s'intéresser au visiteur

Identifier : Qui est – il ? Quels sont ses besoins et ses motivations d'achat ?

Qualifier : Quel est son potentiel à court, moyen et long termes ?

Informer : Présenter l'entreprise, ses produits et son équipe ?

Prendre rendez-vous : ...

Prendre congé : Conclure l'entretien sur une action ;

Rester ouvert : même si le dialogue n'a pas abouti ;

Suivre : Relancer le prospect après le salon et l'informer régulièrement des nouveautés.

Pour augmenter l'efficacité du dispositif quelques vérifications peuvent se faire :

- L'équipe présente sur le stand connaît parfaitement les produits de l'entreprise ainsi que les différentes cibles de visiteurs et leurs besoins particuliers.
- Le personnel est en nombre suffisant, deux au minimum pour que le stand ne soit pas vide.
- Le personnel est dynamique. Une journée entière sur un stand épuise les énergies. Des rotations d'équipes et un planning peuvent être prévus.
- Le stand est agréable et convivial.

B – Identifier le visiteur

* Qui est le client potentiel ? Au moins son nom.

* Pour quelle entreprise travaille-t-il et quelles sont ses fonctions (pouvoir de décision et domaine de spécialisation)

* Que recherche-t-il précisément ?

* Est-il invité ? Vient-il par hasard ou bien a-t-il déjà entendu parler de l'entreprise et de quelle manière ?

* Connaît-il déjà les produits et les services ?

C – Qualifier

Une fois le client et son rôle dans l'entreprise identifié, on peut alors étudier :

* De quel potentiel il dispose en tant que client (volume d'achat, fréquence ...) ;

* Dans quel délai (immédiatement, dans trois mois, dans un an) ?

L'objectif de cette recherche de qualification est d'adapter le discours au client et non de lui accorder une plus ou moins grande considération en fonction de son potentiel.

A partir des réponses obtenues une classification des clients en trois catégories peut être réalisée :

A : Existe-t-il une chance que les produits couvrent les besoins du client ou apportent une solution à son problème ?

B : Conclure sur le stand est possible.

C : Relancer ce client après le salon.

Suivre le client

La conquête de nouveaux clients ne s'arrête pas après le salon car il est probable que les prospects auront visité les stands des concurrents. Comment faire preuve de proactivité ?

De manière basique une longueur d'avance peut être prise sur les concurrents en :

- * Enregistrant les adresses des nouveaux contacts.
- * Suivant les commandes prises par les clients nouveaux.
- * Personnalisant les documents.
- * Effectuant une relance quelques jours après.
- * Envoyant un courrier aux clients “ silencieux ”.

• **Faire un bilan**

Une fois le salon terminé, deux bilans peuvent être effectués :

- * Un bilan à chaud de l'équipe commerciale une à deux semaines après la manifestation. Qu'est-ce qui a bien et mal fonctionné, que convient-il d'améliorer et comment ?
- * Un bilan global trois mois après. Faire les comptes et évaluer le rapport coûts-bénéfices en termes de chiffre d'affaires réalisé et de contacts gagnés.

Ces bilans permettront l'année suivante de s'interroger pour savoir s'il est judicieux de recommencer l'année suivante.

Auparavant, l'entreprise sur laquelle nous avons effectué ce test ne préparait pas du tout ses salons, il est donc difficile d'en mesurer l'évolution. Les éléments en notre possession sont qu'il y a eu 1234 prises de contacts sur le stand. En matière de nouveaux clients, l'entreprise a pu se constituer un fichier fiable ; en termes d'affaires, elle a “ décroché ” 125 nouveaux contrats grâce au suivi des contacts sur une année. Nous n'avons pas le chiffre d'affaires que cela représente, mais l'entreprise a décidé de réitérer l'opération l'année suivante après avoir évalué le rapport coûts-bénéfices et validé la démarche.

7.2.4. Les moyens à la disposition de la veille. Le cas de la veille concurrentielle

Nous avons abordé les outils développés et mis en place qui, en agissant sur le dispositif, permettent de l'optimiser. Avec l'évolution des technologies de l'information actuelle, nous souhaitons par ce passage au travers de la veille concurrentielle **Note87**, montrer de quels moyens disposent les entreprises aujourd'hui pour recueillir des informations afin d'alimenter leur dispositif de veille.

7.2.4.1. Les moyens traditionnels de la veille

La fonction commerciale, en contact permanent avec l'extérieur, joue un rôle prépondérant dans la collecte d'informations sur la concurrence.

Sur le terrain

- **La visite d'un client ou d'un distributeur**, nous l'avons déjà évoqué dans le détail au début de ce chapitre.
- **Le salon professionnel**, que nous avons mis en cas pratique.
- **Les conférences, forums ou colloques** sont intéressants à double titre : pour les sociétés et les experts qui interviennent et, d'autre part, pour les thèmes traités. Il est également utile d'obtenir la liste des personnes et des entreprises ayant assisté à la manifestation.
- **Les syndicats professionnels, les associations ou les groupements** sont des organismes qui regorgent de données chiffrées (indicateurs, études sectorielles). Connaître leurs membres permet d'apprécier les rôles et les influences de chacun. Devenir l'un d'entre eux ouvre à d'autres formes d'échanges avec les concurrents du secteur.
- **Les comités de normalisation, les commissions politiques** (conseil régional, ministères, conseil d'état européen) sont des hauts lieux d'influence. C'est ainsi que des entreprises concurrentes sont amenées à travailler ensemble sur des projets de normes, d'actions ou de directives. Elles ne manquent pas de mettre en avant les avantages de leur technologie ou de leur savoir-faire auprès des institutions.

Les supports de la concurrence

- **La plaquette de communication** se révèle être riche de renseignements, notamment par la mise en avant de certains aspects par les concurrents à travers les textes (présentation, contenu...) ou les images qui révèlent bien les stratégies et la culture.
- **Le rapport annuel** constitue une source de renseignements à qui sait les exploiter. On apprend d'où vient la société, qui fait quoi (où et pour qui), ce qu'elle est, ce qu'elle fait, gagne et investit. Obtenir ce document est souvent, hélas, assez difficile.
- **Les publications spécialisées** (magazines, lettres), contrairement aux simples revues généralistes très plébiscitées, se concentrent sur un sujet précis (marché, produit, service). A titre d'exemple, nous pouvons citer " La lettre des télécommunications " (Les Echos), " Pump industry analyst " (Elsevier). S'abonner à ces documents permet d'obtenir des informations en rapport direct avec les préoccupations de l'entreprise.
- **La campagne publicitaire** d'un concurrent est un bon moyen d'analyser les orientations de sa politique commerciale et marketing. Son message (thème, expression, cible) dévoile forcément sa stratégie. L'attention est à porter sur un changement dans le choix du média utilisé, sur une modification dans les noms de marque ou dans l'image de la société.

7.2.4.2. La veille avec internet

Nous ne pouvions pas ne pas aborder Internet. Son recours pour connaître le marché et la concurrence va se généraliser. Apprendre le fonctionnement de ce nouveau média peut devenir un avantage concurrentiel.

Les sites web

- **Les sites des concurrents** renseignent sur : la société (implantations, filiales, distributeurs), les produits (fiches techniques, tarifs...), la stratégie (marchés, argumentaires commerciaux, offres d'emplois), la communication (informations aux actionnaires, lancement de produits).
- **Les sites de presse, de revues spécialisées** proposent des recherches dans leurs archives. Ils permettent d'obtenir grâce à des mots clés tous les articles parus sur tel concurrent ou sur tel marché très rapidement et à un coût très faible.
- **Les sites concernant les brevets** autorisent des recherches par nom de société, d'inventeur ou par produit. Ils permettent de se renseigner sur les innovations des confrères.
- **Les sites économiques** (bourse, chroniques financières) traitent des actions, des rapports annuels, des

mouvements de capitaux. Il est parfois possible de savoir par ce biais :

- ◆ Qui les concurrents ont l'intention d'acquérir ?
 - ◆ Qui sont les actionnaires ?
 - ◆ Qui projette de les racheter ?
- **Les sites portails**, sortes de répertoires spécialisés sur le marché ou un secteur, présentent l'avantage de regrouper sur une seule page écran un grand nombre de liens avec des sites relatifs au thème de la recherche.

Les logiciels utilitaires

Les logiciels utilitaires d'Internet sont là pour aider à automatiser la veille commerciale.

- **Les moteurs de recherche**, sortes de robots linguistiques aux algorithmes complexes, qui rapportent quasi instantanément, toutes les pages censées contenir le(s) mot(s) clé(s) qui a été soumis. Ils sont gratuits et simples d'utilisation.
- **Les métamoteurs** (ex : Copernic, Metacrawler) activent simultanément plusieurs moteurs de recherche. Ils peuvent identifier soit des sites, soit des forums de discussion tout en éliminant les redondances. Ces outils sont payants.
- **Les agents intelligents** (ex : Pointcast) sont des logiciels très élaborés qui surveillent toutes les pages des sites pour lesquels l'entreprise a demandé un paramétrage. Détectant le moindre changement opéré dans la programmation d'un site, ils alertent au plus tôt par messagerie.
- **Les forums, les groupes de discussions**, sont des endroits où des personnes de même centre d'intérêt échangent leurs points de vue et connaissances. Ils regorgent de renseignements informels (opinion, désinformation). Les repérer et y participer permet de connaître ou de contrôler ce qui se dit sur les concurrents, leurs produits...
- **Les salons et galeries marchandes virtuels** viennent des Etats-Unis. Les clients potentiels peuvent les visiter et réaliser leurs achats à distance avec un paiement en ligne par carte bancaire.

7.2.4.3 La veille sur les bases de données

Les outils de veille à disposition aujourd'hui font souvent appel au multimédia. Il est possible de s'abonner à des bases de données régulièrement actualisées ou encore d'acheter des CD Rom. Afin d'opter pour la meilleure solution, il est important de considérer les coûts, la fréquence de mise à jour des informations.

- **Les services minitel** offrent un nombre considérable de bases de données que le développement d'internet ne peut faire oublier. Il s'agit des 3617 ou autres 3619, dont les plus connus sont Euridiles (extrait de Kbis, données financières), Infogreffé (bilans, procédures collectives), Vérif ...
- **Les informations financières** font partie des premiers sujets que les prestataires de banques de données ont mis sur le marché. Les bilans et/ou leurs analyses, les faillites, l'actionnariat, les annonces légales, la solvabilité d'une entreprise : tels sont les points précis qu'il est possible d'obtenir avec Eurodun, Firm, Info sociétés, SCRL.
- **Les innovations des concurrents** sont répertoriées sur des bases professionnelles. Elles permettent de s'informer sur les brevets (INPI, Derwent), sur les programmes de recherche européens et les partenaires impliqués (Corbis), les technologies (France Technologies). Un bon moyen de plus de ne pas se laisser surprendre par les concurrents.
- **Les serveurs** – Maid, Qwam - , également accessibles par internet, proposent l'accès à plusieurs centaines de bases de données (technique, marché, presse, finance). Pour un abonnement de 5000 à 50000 francs hors coût de connexion, il est possible de recevoir des dépêches d'agences de presse

- (AFP, Reuters), des profils de sociétés, des sommaires d'études de marché.
- **Les articles de presse** sont couverts par des bases spécialisées qui autorisent des recherches par nom ou par secteur (ex Delphes).

7.2.4.4 La veille avec les Cd Rom

Le Cd Rom présente plusieurs avantages : il est toujours disponible pour une consultation sans limite, peu encombrant et sans coût supplémentaire après son achat.

Les répertoires et annuaires d'entreprises (Essor, Kompass...) renseignent selon les cas, sur les noms de sociétés et des dirigeants, les adresses, les chiffres d'affaires, les activités produits-marchés... Sans oublier les Cd Rom des chambres de commerce et d'industrie, ou ceux de certaines revues telles " L'Usine Nouvelle " ou " L'entreprise ".

Nous y trouvons des données financières comme les bilans (jusqu'à trois années consécutives), les comparaisons sectorielles, les analyses de marché, l'actionnariat ou les filiales d'un groupe, les liens entre les entreprises.

La presse économique française et internationale (résumés ou textes intégraux) peut être consultée à partir de mots-clés sur ce type de support. Cela permet d'analyser comme on le souhaite acteurs et tendances d'un secteur.

Les catalogues de salon sont parfois proposés sous forme de Cd Rom. Certains d'entre eux comme Electronica, prévoient une liaison directe avec les sites internet des entreprises. Peu coûteux et peu encombrants, ils constituent une mine d'informations.

Les catalogues d'entreprises ou de distributeurs décrivent souvent avec beaucoup de détails les caractéristiques des produits (performances, matériaux, normes), les prix et délais de livraison.

La veille concurrentielle, comme toutes les autres, repose avant tout sur une volonté du dirigeant. Elle exige une bonne organisation et doit aujourd'hui s'appuyer sur la pratique d'outils de plus en plus performants.

7.3. L'implication des hommes et les supports de veille sur les ressources humaines

Les hommes sont la clé de voûte du dispositif de veille stratégique. Les acteurs sont conscients que l'entreprise fait désormais face à des turbulences difficiles, que le temps des certitudes sur le marché est révolu et qu'il faut s'adapter pour survivre et trouver des voies nouvelles pour gagner. Le changement est la norme et il devient essentiel de s'accommoder de l'insécurité.

L'arrivée d'un diagnostic et d'une intervention sur la veille stratégique dans l'entreprise est moins considérée comme un stress par les acteurs que les diagnostics classiques qui suscitent fréquemment de l'angoisse, mais plutôt comme une réponse possible aux questions qu'ils se posent sur la position de leur entreprise par rapport à l'évolution de l'environnement.

7.3.1. Evolution des comportements

Evolution des comportements suite au diagnostic

Le diagnostic a une fonction indirecte d'éveil des acteurs de l'entreprise. La simple idée qu'un diagnostic sur la veille stratégique va être conduit dans leur organisation les pousse à s'interroger sur le concept. L'entretien de diagnostic renforce leur réflexion par le biais du jeu des questions/réponses avec le chercheur qui les oblige à s'exprimer sur leur vision de la veille et sur les pratiques de leur organisation en la matière. Pour de nombreux acteurs, il s'agit d'une notion très concrète que le diagnostic a permis d'éclaircir. C'est aussi à ce moment-là que les acteurs comprennent l'importance de la veille et de la valeur ajoutée qu'ils peuvent obtenir par la mise en place d'un tel dispositif. Leur vision s'aiguise au fur et à mesure de l'intervention des chercheurs. Celle-ci est d'autant plus forte, qu'ils constatent l'intérêt que lui porte la direction. Cette prise de conscience chez les acteurs de l'entreprise s'accompagnait même d'actes de veille qu'ils commencent à intégrer dans leur comportement quotidien.

Certaines personnes peuvent avoir une attitude de résistance au changement, mais dans l'ensemble la veille a l'avantage d'attiser la curiosité et de présenter un aspect ludique qui réduit les attitudes de résistance et suscite l'intérêt. La difficulté sera de maintenir cet effet et d'intégrer la veille dans les actes réflexes du personnel de l'entreprise quel que soit son niveau.

L'implication de la direction

L'implication de la Direction Générale et des différentes directions est fondamentale. Les acteurs de l'entreprise ont besoin de sentir qu'il s'agit d'un projet porteur pour l'avenir à moyen et long termes de l'entreprise. De l'implication de la direction dépend celle de toutes les personnes de l'entreprise. Le personnel a trop souvent été mobilisé pour des "grandes causes" rapidement abandonnées sans raisons. Ils ont donc développé une certaine méfiance et ne souhaitent plus dépenser d'énergie sur des sujets sans avenir. Le soutien actif de la direction à un projet est un signe d'intérêt que les acteurs ne manquent pas de remarquer très rapidement.

Nous nous sommes attachés tout particulièrement à mobiliser la direction de manière très forte et dès le démarrage des travaux de recherche afin que le personnel puisse prendre conscience rapidement qu'il s'agissait d'un projet porté et porteur. Nous avons pris grande attention à maintenir la mobilisation dans la durée et à intégrer la direction dans la conduite des projets. Nous avons choisi de rendre les acteurs pilotes de l'action en les intégrant au diagnostic de veille et au projet qui y fait suite. Toutefois, l'acte le plus fort que peut conduire la direction est de l'inscrire dans le plan stratégique de son entreprise, (c'est d'ailleurs pourquoi nous en faisons un des indicateurs d'évaluation du dispositif de veille stratégique dans les entreprises). Seule la direction peut l'inscrire en axe ou en objectif stratégique. Si l'entreprise possède un bon dispositif de formulation et de démultiplication de la stratégie jusqu'à son plus bas niveau alors cet acte est décisif et un grand pas a déjà été fait dans la mise en place et la dynamisation d'un dispositif de veille stratégique dans l'organisation.

7.3.2. Gestion des compétences

L'aspect prévisionnel est très important car il confère la capacité à anticiper les changements et permet d'augmenter la réactivité de l'entreprise dans la mise en œuvre de solutions à un problème nouveau. Le rattachement de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise permet de garantir la cohésion des décisions prises dans les différentes unités de l'entreprise. Il favorise la cohésion des efforts de l'ensemble de l'entreprise autour d'un même dessein.

7.3.2.1 La mise en place de règles du jeu

Dans le management des ressources humaines, il est souvent important de mettre en place des règles du jeu. Dans l'analyse dysfonctionnelle que nous avons conduite au sein d'une dizaine de structures, le manque de règles du jeu est un dysfonctionnement qui est ressorti systématiquement. Par exemple, quand il n'existe pas

de règles sur le traitement des remontées d'informations stratégiques, les informations ne sont de ce fait pas traitées de manière systématique et égale, et les acteurs se découragent dans leur action de vigilance. Dans le cas présent, la règle du jeu consiste à "obliger" la personne qui reçoit l'information à effectuer un retour à l'informateur, ne serait-ce que sur la bonne réception du message et son traitement en cours que les suites données soient positives ou négatives. L'idée n'est pas d'obtenir un consensus sur les modes opératoires, mais d'augmenter le professionnalisme interne.

Les règles du jeu améliorent l'efficacité du système d'information basique de l'organisation. Dans les entretiens de diagnostics, les acteurs évoquent l'existence de réseaux d'information parallèles. Les réseaux relationnels ou l'histoire de l'entreprise faussent parfois la circulation de l'information. Par exemple, les défauts de qualité étaient remontés depuis toujours au bureau d'études : un directeur de la qualité est embauché et il ne parvient pas, faute de règle du jeu, à obtenir des informations stratégiques pour sa fonction car elles remontent toujours systématiquement au bureau d'études. Au cours de la mise en place d'un dispositif ou de sa dynamisation, la définition de règles du jeu est très importante. Nous n'avons pas parlé de procédures car l'expression règles du jeu représente plus l'idée d'un échange clarifié et réglementé qui malgré tout ne cloisonne pas les acteurs. Mettre en place un dispositif de veille n'implique pas de supprimer l'instinct et l'autonomie des acteurs. Ceux-ci doivent pouvoir s'exprimer ; des limites et des règles sont prescrites pour améliorer l'efficience du dispositif.

En effet, l'entreprise est constituée d'un ensemble de personnes ayant :

- Des méthodes de travail différentes ;
- Des comportements différents ;
- Des langages différents.

Pourtant, tous doivent collaborer. Cette collaboration devient efficiente par la définition de règles du jeu et de règles de fonctionnement.

7.3.2.2. L'élaboration de grilles de compétences (cartographie des compétences d'un service)

Nous traitons ici de la grille de compétences issue de la méthode d'analyse socio-économique développée par Henri Savall. Il s'agit d'un outil qui offre de multiples applications tel que le diagnostic des compétences, l'élaboration de programmes de formation, l'évaluation d'accroissement de compétences, le diagnostic de potentiel stratégique en cas d'une évolution des produits, des technologies, des marchés et de l'organisation de l'entreprise [Note88](#).

Figure n° 53 : Exemple de grille de compétences

Acteurs	Contenu actuel des emplois							Savoir-faire existants		Evolution souhaitable des emplois				Observations © Iseor 90			
	Rechercher et trier les marchandises	Charger	Conduire des véhicules	Conduire des routes	Livrer dans Paris	Livrer en banlieue	Connaissance des marchandises	Préparation de la famille de route	Mécanicien	Moniteur auto	Evoluer	Féliciter	Le faire	des conditions de travail	Gestion de l'information	Utilisation de l'information	
A	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	—	—	■	
B	■	■	■	■	■	■	■	○			■	—	—	—	—	■	
C	■	■	■	■	■	■	■	○			■	—	—	—	—	■	
D	■	■	■	■	■	■	■	○			■	—	—	—	—	■	
E	■	■	■	■	■	■	■	○			■	—	—	—	—	■	

Dans la colonne des Acteurs, les lettres représentent des individus (la grille est établie pour des acteurs pilotés par un même responsable hiérarchique).

- Ce symbole signifie que la personne a une bonne connaissance théorique et une pratique régulière et efficace de l'opération,
- La personne a une bonne connaissance théorique avec une pratique occasionnelle de l'opération.
- La personne a une connaissance des principes théoriques, sans aucune pratique de l'opération
- La personne n'a aucune connaissance pratique ni théorique de l'opération
- Formation à réaliser

Les principes génériques de la grille de compétences

La grille de compétences est un outil synoptique, sur lequel apparaissent d'une part (par exemple en colonnes), une représentation de l'activité d'une unité de travail de niveau déterminé, au travers des opérations qui y sont réalisées et des savoir-faire transversaux éventuellement mobilisés sur ces opérations et d'autre part (par exemple en lignes), l'ensemble des salariés de cette unité de travail.

Le principe de la grille est d'apprécier les compétences détenues par les salariés de l'unité de travail au travers du niveau de réalisation de leurs activités. Les compétences sont entendues comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés par le salarié en situation professionnelle concrète. Coter le niveau de réalisation des activités permet donc d'apprécier les compétences détenues et mobilisées par le salarié dans l'emploi tenu.

Les différents niveaux de cotation sont représentés par des symboles visuels. La grille apparaît ainsi comme une cartographie. Elle est à la fois un relevé des compétences d'une unité de travail, en même temps que la représentation de leur répartition dans l'espace de l'organisation de travail. Elle intègre deux dimensions : individuelle lorsque l'on considère chaque salarié sur l'ensemble de ses activités, collective lorsque l'on considère l'ensemble des salariés sur une opération donnée. La dimension individuelle de l'organisation du travail est donnée par une lecture horizontale de la grille, qui permet une analyse de la polyvalence de chaque salarié. Quant à la dimension collective, elle est permise grâce à une lecture verticale de la grille qui apporte une visibilité directe des situations de vulnérabilité de l'unité de travail. Nous considérons qu'il s'agit ici d'un premier apport en termes de veille puisqu'elle permet d'alerter sur des défaillances en termes de compétences internes qui peuvent être préjudiciable sur le suivi des missions et des projets et faire perdre un temps précieux à l'entreprise.

Dans la grille de compétences, une distinction est opérée entre les opérations qui traduisent strictement l'état de l'organisation du travail à un moment donné (contenu actuel des emplois), et celles que l'on souhaite développer (évolution souhaitable). Cette distinction permet au pilote d'être vigilant sur le suivi de l'acquisition et du développement de compétences nouvelles afin d'accompagner par exemple et pour rester dans notre problématique : les grands projets d'innovation qui assureront la réussite future de l'organisation.

La grille a aussi pour objet d'optimiser le pilotage de l'organisation et de la formation intégrée. Elle participe également à l'amélioration du management général des organisations: elle outille les lignes hiérarchiques pour piloter le comportement des salariés et elle favorise la mise en place d'une relation client / fournisseur interne. Le pilotage de l'organisation est amélioré au travers d'une visualisation permanente des niveaux de réalisation des activités, qui est également une visualisation des compétences détenues. Chaque pilote d'unité de travail visualise donc à la fois des problèmes (les vulnérabilités ou insuffisances de l'organisation), et des éléments de solution (les compétences détenues), ce qui incite à la prise de décision.

Le pilotage de la formation intégrée est amélioré au travers :

- Des procédures d'identification des besoins de formation, qui associent étroitement les dimensions individuelle et collective de l'organisation du travail ;
- Du diagnostic permanent des compétences disponibles pour réaliser les actions de formation intégrée ;
- Des évaluations du résultat des actions de formation intégrée en situations professionnelles concrètes.

7.3.2.3. Intégration de la veille dans les fonctions de l'entreprise

De nombreuses entreprises réalisent un document de description de fonction. Celui-ci est constitué en général par le titulaire du poste et validé par son supérieur hiérarchique. Ce qui est attendu du poste est souvent exposé au travers de cinq éléments.

Ces éléments sont les suivants :

- Présentation de la place du poste considéré dans l'organigramme de l'entité dont il fait partie ;
- Les dimensions de cette entité. "Ce sont les données quantitatives qui caractérisent le mieux l'activité du poste, sa production, l'importance des ressources qui sont confiées à son titulaire"[Note89.](#) ;
- La raison d'être du poste, c'est-à-dire sa nature, son domaine, sa mission globale ;
- Les principales activités. Description des situations et des exigences auxquelles est confronté le titulaire du poste ;
- La finalité et la nature des objectifs. Cela correspond à la contribution aux buts finaux de l'organisation, à l'action conduisant au résultat et à l'impact du titulaire sur ce résultat.

C'est ce dernier point qu'il est possible d'intégrer dans les objectifs de veille des différentes fonctions de l'entreprise. Elle dépasse ainsi le cadre de la sensibilité individuelle des personnes en s'intégrant directement dans la fonction. Par ce biais, une pérennisation devient possible.

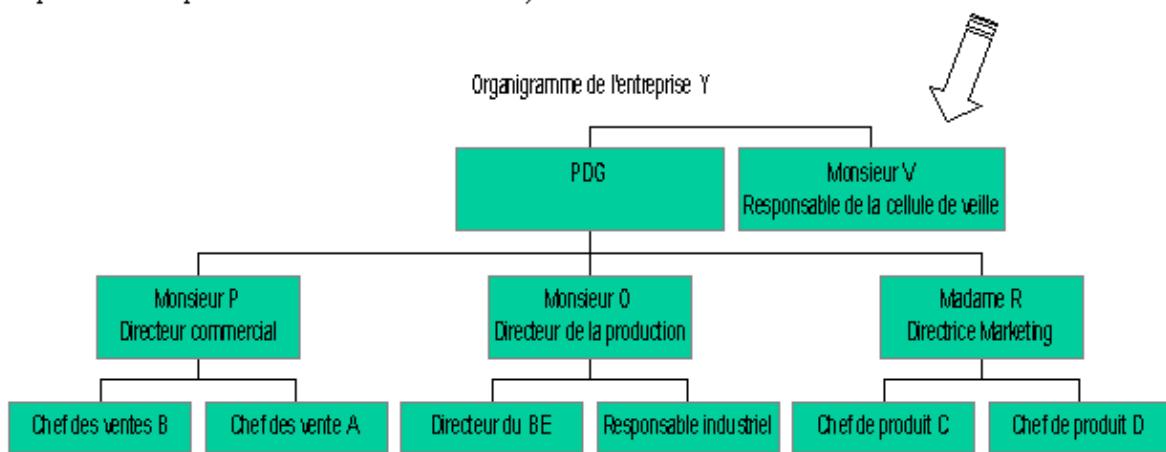
La description de fonction met en relation le hiérarchique et son subordonné dans le but de réfléchir sur le poste et de confronter leurs opinions. Nous pensons que la description permet de disposer immédiatement des informations nécessaires en vue d'un recrutement interne ou externe. Cette disponibilité instantanée fait gagner un temps précieux à l'entreprise dans sa course à la compétitivité[Note90.](#) .

7.3.2.4. Intégration de la veille stratégique dans l'organigramme

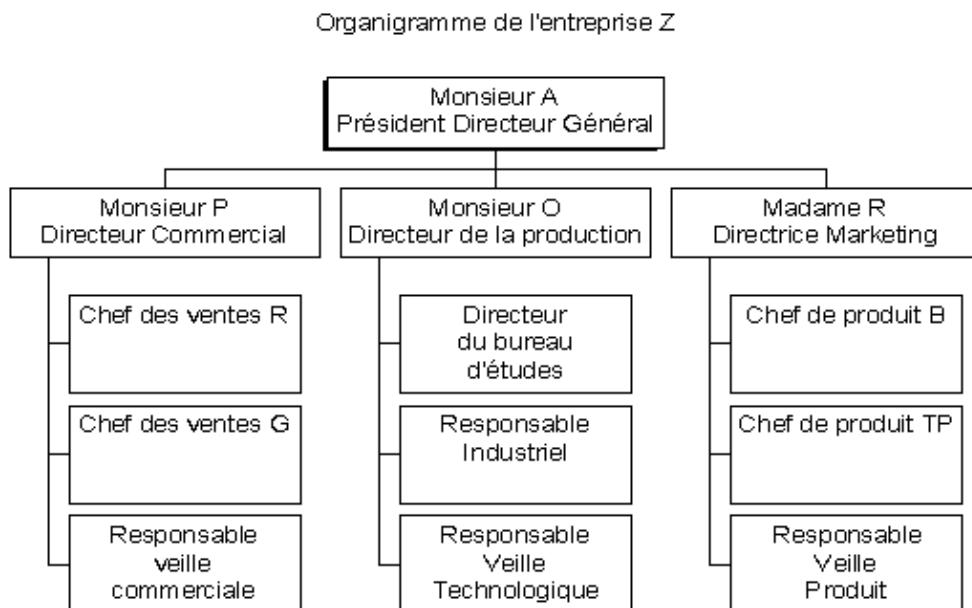
L'organigramme représente la structure d'une organisation complexe avec ses divers éléments et leurs relations constituent une référence pour le personnel de l'entreprise. Les missions et les voies hiérarchiques en sont d'autant plus claires. Un positionnement précis du responsable de la cellule de veille dans

l'organigramme lui confère un aspect hiérarchique et stratégique. Sans cela, la cellule de veille ne rentrant pas dans les schémas classiques de l'entreprise, les acteurs peuvent penser qu'il s'agit d'une mission ponctuelle et ne pas lui accorder l'importance nécessaire à son bon fonctionnement.

Dans le cas d'une cellule de veille l'organigramme peut prendre cette forme (cas d'une entreprise dans laquelle nous sommes intervenus) :



Dans le cas d'une répartition par segment, il peut être représenté de cette manière :



La gestion des compétences dynamise le dispositif de veille stratégique en permettant d'anticiper l'impact des changements de stratégie de l'entreprise et de mettre en place "en douceur" des plans de réduction des écarts entre besoins futurs et ressources actuelles. Les formations sont prévues et peuvent assumer leur rôle d'éveilleur de conscience et de préparation du personnel aux changements. L'entreprise sort du cadre strict des " besoins ponctuels " et conçoit des processus plus souples et diversifiés afin d'améliorer ses performances grâce à une gestion des hommes à la fois outillée, proche et efficace. Par une gestion pertinente et anticipée des hommes et donc des compétences dont elle dispose, elle devrait pouvoir augmenter sa maîtrise du changement tout en restant cohérente et en gardant à l'esprit l'idée de continuité.

7.4. l’Evaluation des nouveaux dispositifs de veille stratégique

Nous proposons maintenant de conduire une évaluation grâce au tableau de classification de la veille stratégique que nous avons élaboré et expliqué dans le chapitre 6. Cette grille d’analyse va nous permettre de conduire une deuxième évaluation du niveau de veille stratégique après notre recherche-intervention. Nous les avons évaluées une première fois, que sont-elles devenues suite à la mise en place des outils de dynamisation du dispositif ?

7.4.1. Site V. de l’entreprise d’agro-alimentaire.

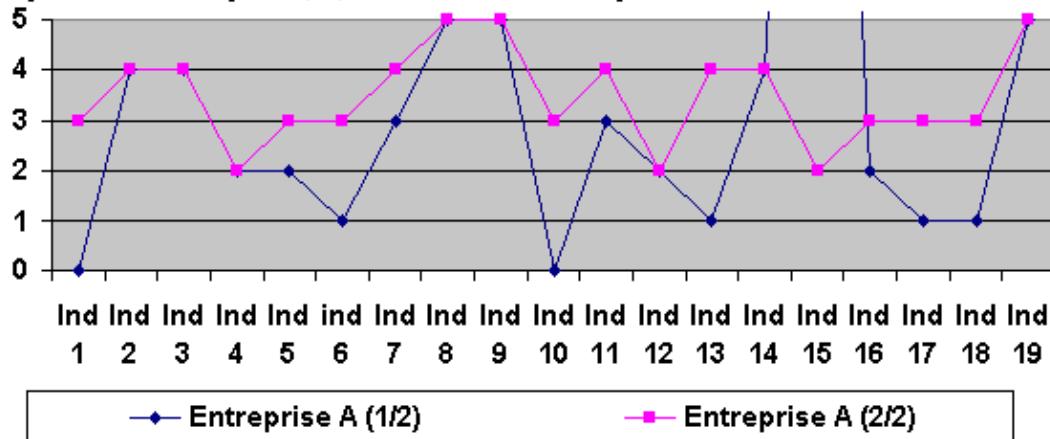
L’évaluation avant notre intervention se trouve dans le chapitre 6, l’entreprise avait alors obtenu une note de **2.37**.

Résultats après 10 mois d’intervention :

N°	Indicateur	Notation de 1 à 5	Pondération	Total	Observations
1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	3	3	9	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>	4	3	12	
3	<i>Veille produit</i>	4	3	12	
4	<i>Veille sur marché</i>	3	3	9	
5	<i>Veille technologique</i>	3	3	9	
6	<i>Veille ressources humaines</i>	3	3	9	
7	<i>Recherche prospective</i>	4	1	4	
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>	5	2	10	
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>	5	2	10	
10	<i>Degré d’intégration de la veille dans la stratégie</i>	3	3	9	
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>	4	3	12	
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>	2	2	4	
13	<i>Organigramme</i>	4	1	4	
14	<i>Circulation de l’information</i>	4	2	8	
15	<i>Traitemennt de l’information</i>	2	2	4	
16	<i>Capitalisation de l’information</i>	3	2	6	
17	<i>Degré d’ouverture sur l’extérieur</i>	3	2	6	
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>	3	3	9	
19	<i>Vitesse de l’entreprise</i>	5	2	10	
	TOTAL		45	156/45 = 3,5	

Voici la représentation graphique de l’évolution du dispositif de veille stratégique de cette entreprise :

entreprise. Entreprise A (1/2) : avant l'intervention et 2/2 après l'intervention



Sur ce graphique, il est facile de constater que l'entreprise ne descend plus en dessous du niveau deux. Nous avons conduit une action sur les indicateurs les plus faibles. La courbe de l'entreprise est plus régulière et se rapproche d'un niveau de veille intéressant. Nos actions ont donc bien permis d'optimiser le dispositif de veille. Par exemple, nous avons intégré la veille stratégique dans ses plans d'actions prioritaire. Notre action et l'implantation des outils lui ont permis de s'ouvrir sur l'extérieur et d'être à l'écoute attentive de l'environnement. Grâce à cette grille, elle peut aujourd'hui continuer sa progression et alimente de manière beaucoup plus optimale son système de prise de décision.

Nous pouvons constater que l'entreprise a atteint un niveau supérieur, elle est en effet passée de 2.3 à 3.5, ce qui la classe dans la catégorie des entreprises moyennes voire fortes sachant que seules quelques entreprises peuvent être classées dans le niveau 5 soit très fort. Cette entreprise avait déjà un niveau fort de formalisation et de démultiplication de la stratégie. Dans des cas comme celui-ci, il ne "reste plus" qu'à faire passer la veille en priorité, à sensibiliser les acteurs et à intégrer la veille stratégique dans les rouages déjà existants de cette structure.

Plus précisément, cette entreprise était rapide mais faiblement innovante, nous avons donc beaucoup travaillé sur cet axe. L'implantation du dispositif de veille a été l'occasion de rechercher des idées nouvelles et des moyens pour les développer. Tout cela sans oublier de profiter de l'effet d'apprentissage, afin que cette réalisation ne soit pas un acte unique issu d'un diagnostic de veille stratégique mais une véritable pratique durable en son sein.

Nos principales difficultés

Nous avons rencontré des difficultés avec certaines personnes qui ne considéraient pas la veille stratégique comme importante et supportaient assez mal les directives qui leur avaient été données en la matière. Il était difficile de les défaire de leurs activités de gestion courante pour les inciter à prendre du recul sur leur organisation et son avenir.

Les délais se rallongeaient au fur et à mesure. Le groupe de projet par exemple a été beaucoup plus long que ce que nous avions programmé. Nous avons pu constater effectivement de par tous les tests nécessaires, qu'un groupe de projet de création de produit est beaucoup plus long qu'un groupe de projet classique. Nous avons eu peur que l'entreprise ne s'essouffle.

Les leviers

Les hommes rencontrés se sont montrés porteurs, dynamiques et persévérandts. Notamment la Direction Générale qui a su donner au travers de ses dispositifs une impulsion générale forte. L'implication de la

direction est sans aucun doute le moteur indispensable à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique (atténuant ainsi l'impact des quelques récalcitrants).

Un des atout est le circuit déjà existant de formalisation et de démultiplication de la stratégie que nous avons pu utiliser pour implanter la veille stratégique dans l'organisation.

7.4.2. L'entreprise de traitement de métal pour cuisine

Nous présentons ici la grille de l'analyse qui a eu lieu avant l'intervention car nous ne l'avons pas proposée en détail au cours du chapitre 6.

N°	Indicateur	Notation de 1 à 5	Pondération	Total	Observations
1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	0	3	0	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>	2	3	6	
3	<i>Veille produit</i>	2	3	6	
4	<i>Veille marché</i>	2	3	6	
5	<i>Veille technologique</i>	2	3	6	
6	<i>Veille ressources humaines</i>	2	3	6	
7	<i>Recherche prospective</i>	1	1	1	
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>	2	2	4	
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>	2	2	4	
10	<i>Degré d'intégration de la veille dans la stratégie</i>	0	3	0	
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>	2	3	6	
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>	2	2	4	
13	<i>Organigramme</i>	1	1	1	
14	<i>Circulation de l'information</i>	2	2	4	
15	<i>Traitemen t de l'information</i>	1	2	2	
16	<i>Capitalisation de l'information</i>	1	2	2	
17	<i>Degré d'ouverture sur l'extérieur</i>	2	2	4	
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>	1	3	3	
19	<i>Vitesse de l'entreprise</i>	2	2	4	
	TOTAL		45	69/45 = 1,5	

Cette PMI est le reflet de nombreuses entreprises de taille moyenne. En effet, au moment de notre recherche, la veille stratégique n'est pas encore un concept connu. Beaucoup des acteurs interrogés ont bien du mal à la définir et ne voient pas encore dans quelle mesure leur entreprise met concrètement en pratique la veille si ce n'est par la visite de deux ou trois salons. Faire des recherches dans ce type d'organisation oblige à conduire un travail de fond sur ses bases stratégiques. En effet, nous avons pu constater qu'il est vraiment difficile d'implanter un dispositif de veille stratégique vivant si les bases stratégiques de l'entreprise sont presque inexistantes. La veille est un outil de la stratégie et non l'inverse. C'est pourquoi dans cette structure, contrairement à l'autre nous n'avons pas pu nous servir du dispositif déjà existant de formalisation et de démultiplication de la stratégie. D'autre part les acteurs étaient très peu porteurs et il nous a fallu conduire une campagne de sensibilisation.

Six mois plus tard :

1	<i>Dispositif de veille formalisé</i>	1	3	3	
2	<i>Dispositif de veille informel</i>	3	3	9	
3	<i>Veille produit</i>	3	3	9	
4	<i>Veille marché</i>	3	3	9	
5	<i>Veille technologique</i>	3	3	9	
6	<i>Veille ressources humaines</i>	3	3	9	
7	<i>Recherche prospective</i>	1	1	1	
8	<i>Formalisation de la stratégie</i>	4	2	8	
9	<i>Démultiplication de la stratégie</i>	4	2	8	
10	<i>Degré d'intégration de la veille dans la stratégie</i>	1	3	3	
11	<i>Sensibilité des acteurs à la veille</i>	3	3	9	
12	<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i>	3	2	6	
13	<i>Organigramme</i>	1	1	1	
14	<i>Circulation de l'information</i>	3	2	6	
15	<i>Traitemen t de l'information</i>	2	2	4	
16	<i>Capitalisation de l'information</i>	2	2	4	
17	<i>Degré d'ouverture sur l'extérieur</i>	2	2	4	
18	<i>Rapidité dans la sortie des produits nouveaux</i>	1	3	3	
19	<i>Vitesse de l'entreprise</i>	2	2	4	
	TOTAL		45	109/45 = 2,42	

Résultat : 2.42

Le score de cette entreprise s'est nettement amélioré, toutefois, à notre avis, elle n'a pas encore atteint un seuil significatif de veille stratégique. Nous pensons qu'il lui faudra encore une bonne année d'efforts afin de réussir à mettre en place un dispositif de veille efficient.

Avec notre intervention l'entreprise a plutôt posé ses bases stratégiques et commencé à mener une réflexion sur la veille stratégique en mettant en place quelques outils et en sensibilisant son personnel.

Nos principales difficultés

Elles ont porté sur le manque de dispositif préalable. Cette entreprise fonctionnait principalement sur le mode oral, peu d'éléments étaient formalisés. Nous n'avons donc pas eu beaucoup d'appuis dans notre démarche. Quant à la Direction Générale, elle était beaucoup moins impliquée que dans le cas précédent, il est dans ce cas bien plus difficile de motiver le personnel dans la mise en place d'un dispositif de veille.

Nos forces

L'entreprise était à un stade très faible et nous avons malgré tout réussi à éléver son niveau initial de veille stratégique. Cette organisation a du mérite car son retard était grand et nous avons malgré les difficultés énoncées ci-dessus réussi à la faire évoluer de manière positive ; pour cela il a fallu la collaboration de chacun, et des outils fiables et riches qui nous ont permis de susciter l'intérêt. Le personnel et la direction de l'entreprise se sont investis dans notre démarche et même si nous n'avons pas pu aller jusqu'à une innovation majeure, nous avons trouvé beaucoup d'intérêt dans la progression étant donné son niveau initial. Nous

pouvons penser qu'avec un peu plus de temps des résultats pourraient voir le jour. Toutefois, l'état actuel de nos recherches au sein de cette organisation ne nous permet pas de l'affirmer.

Conclusion

Grâce aux hommes et à la mise en place d'outils de pilotage de la veille stratégique, nous pensons qu'il est donc possible de dynamiser le processus de veille stratégique. La substance ainsi obtenue peut alors être valorisée grâce à un groupe de projet de création de produits sur lequel nous avons travaillé. Ce groupe de projet permet de valoriser le dispositif de veille stratégique puisqu'il prouve concrètement sa valeur ajoutée pour l'organisation. En effet, grâce aux informations et à l'activité de vigilance exercée par les acteurs forts de leurs nouveaux outils de pilotage de veille stratégique et d'orientations stratégiques claires des groupes de projet de création de produit peuvent être alimentés. Les chances d'aboutir de ces groupes de projet sont d'autant plus fortes que de nombreux acteurs de la structure ont pu y apporter leur contribution et fortes de cela consacrent beaucoup d'énergie à leurs réussites. La méthode "groupe de projet" est aussi utilisée pour mettre en place le dispositif de veille stratégique.

Afin de vérifier si nous avions réussi à dynamiser le dispositif, nous avions présenté au chapitre 6 un système d'évaluation à travers 19 indicateurs. Cette grille nous a donc permis dans une dernière étape d'évaluer les organisations au sein desquelles nos recherches ont été conduites. Nous avons pris deux exemples assez différents : d'une part une entreprise déjà outillée et performante, d'autre part une PMI faiblement outillée et en crise. Nos résultats sont différents, dans la première nos recherches ont été jusqu'à la création d'un produit innovant, mais pas dans le deuxième cas. Par contre, nous avons pu constater que dans les deux cas, le dispositif de veille stratégique existant avait été dynamisé par notre intervention et la mise en place d'outils de veille, les deux structures ayant progressé d'au moins un point dans notre échelle de valeur. Ainsi, le dispositif de veille stratégique a bien été dynamisé, mais nous ne pouvons pas justifier d'éléments d'innovation à chaque fois. Nous sommes probablement face à une question de temps.

Conclusion générale

Notre recherche nous a permis d'apporter certaines réponses aux questions initiales que nous posions dans notre problématique.

Nous nous demandions **dans quelle mesure la dynamisation d'un dispositif de veille dans les entreprises industrielles débouchait sur la conduite de stratégies proactives.**

Deux constats étaient à l'origine de notre recherche :

- L'environnement des entreprises est de plus en plus turbulent et complexe. De ce fait, avec leurs méthodes actuelles, certaines organisations rencontrent des difficultés pour survivre et se développer. De nouveaux outils nous semblent avoir une utilité dans ce contexte, parmi eux la veille stratégique qui permet d'informer la décision stratégique de manière à réduire l'incertitude et à saisir plus promptement les opportunités qui s'offrent à elle.
- Avec la mondialisation, l'entreprise cherche à s'ouvrir sur l'extérieur en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite dépend donc en partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion des informations à des fins stratégiques, d'où l'importance grandissante de la notion de veille. La performance et la croissance des organisations sont désormais liées à leur capacité de prévoir les évolutions des marchés, de cerner les besoins potentiels, d'identifier les innovations, d'anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux... Des questions se posent alors : la définition de l'environnement pertinent, l'identification, la détection, l'analyse et la diffusion de l'information, mais surtout de l'organisation et de la formalisation de l'activité de veille.

Par la présentation de l'élaboration théorique du système proposé (partie 1) et la re-visite du système par l'expérimentation (partie 2), nous synthétisons nos principaux résultats.

En dépit de l'investissement qui l'a nourri, ce travail s'inscrit dans une démarche perfectible. Ainsi, à l'instant où nous rédigeons cette conclusion, certaines limites méthodologiques, expérimentales et conceptuelles font jour. Nous les aborderons en esquissant des pistes de réflexion et de recherches à poursuivre.

Les principaux résultats

Le caractère "important" ou de "moindre importance" de tel ou tel résultat suppose que l'on se place d'un certain point de vue, que l'on privilégie telle ou telle problématique. La question du recensement des principaux résultats relève donc du choix de la problématique et du programme de recherche que nous avons souhaité réaliser.

Notre problématique peut se décomposer en trois questions principales :

- Que recouvre le concept de veille stratégique ?
- Comment identifier le dispositif de veille stratégique des entreprises industrielles ?
- Comment organiser et outiller le système afin d'aboutir par cela à une dynamisation source de stratégies proactives ?

Pour chacune des questions, nous présenterons les résultats obtenus.

Que recouvre le concept de veille stratégique ?

Etape 1 : Définition de la veille stratégique et de ses sous-systèmes

Nous avons recherché au travers de la littérature les caractéristiques de la veille stratégique et des éléments qui la composent. Le choix a été fait d'une distinction des sous-ensembles de la manière suivante :

- Veille commerciale (produits, concurrents, marchés),
- Veille technologique,
- Veille ressources humaines.

Dans la littérature, le choix de la veille sur les ressources humaines est plus rare. Nous l'avons mise volontairement au même niveau que les autres, car la veille stratégique a besoin de ses facettes externes et **internes**. Si les hommes sont la clé de voûte du système, il est donc important d'exercer une vigilance les concernant.

La veille stratégique informe la décision stratégique grâce à un ensemble de sous-systèmes lui permettant de cibler les types d'informations : technologiques, concurrentielles,... Sa force vient de sa globalité et de sa précision, mais aussi de la mise en place d'une méthode d'exploitation des informations et de synergies entre les veilleurs. Nous avons balayé et analysé ces axes afin d'obtenir la vision la plus complète possible du périmètre d'action de notre concept de veille stratégique.

Notre étude nous a alors conduit à nous renseigner sur l'évolution historique du concept. Pourquoi et comment ce concept s'est-il développé ? Il nous intéressait de connaître les raisons de son émergence. Ce concept est né de façons différentes selon les pays en fonction des aspects géopolitiques et culturels. Les raisons de ce développement expliquent encore les différentes forces et faiblesses nationales en la matière. La naissance de ce concept est **de nature non commerciale**. Pour nous, il s'agit d'un constat important, qui nous rassure quant à la superficialité du concept ou un éventuel effet de mode. Ce qui n'empêche pas aujourd'hui

que de nombreux consultants en font leur outil de travail. Toutefois, nous avons observé que peu d'entre eux avaient une vision globale de la veille stratégique. La maîtrise totale de ce concept est encore assez rare.

Etape 2 : Etude des concepts périphériques. Mise en lumière des frontières et des complémentarités.

Nous avons remarqué un certain flou, voire des confusions entre certains concepts proches de la veille stratégique. Outre notre volonté de préciser les concepts, nous souhaitions en parallèle rechercher des complémentarités sources d'efficiencies. Quatre concepts ont particulièrement retenu notre attention : l'intelligence économique, la prospective, le benchmarking et le marketing stratégique. Ces concepts possèdent un **point commun** avec la veille stratégique au travers de leur objectif : **réduire l'incertitude et saisir les opportunités**. " Seuls " leur niveau d'analyse et leurs méthodes varient. Certains des **niveaux d'analyse** de la prospective n'intéressent pas du tout la veille stratégique et inversement. C'est en ce sens que notre travail s'est orienté. L'intelligence économique nous apparaît comme un cas particulier. En effet, aux débuts de nos recherches, nous étions décidés à bien marquer ses différences et nous l'avons fait. Toutefois, nous avons été obligée de nous rendre à l'évidence que les concepts avaient évolué et tendaient à se rapprocher voire à se confondre tant sur le plan académique que sur le plan pratique. Ce cas est intéressant, mais le cadre de notre sujet de thèse ne nous permet pas ici d'approfondir l'évolution et le rapprochement de ces deux concepts.

Au préalable, nous avons expliqué et fait les liaisons entre la veille stratégique et l'environnement et entre la veille stratégique et l'information. Si nous faisons un parallèle biologique, l'environnement peut être l'air que nous respirons et l'information les liaisons nerveuses de notre corps. Comment parler de la veille stratégique sans aborder l'environnement et les systèmes d'information. Nous les retrouvons de manière transversale tout au long de notre thèse.

Etape 3 : Articulation entre veille, stratégie et stratégie proactive

Les étapes 1 et 2 ont été l'occasion de définir et de positionner les concepts : il s'agissait de poser les fondations qui allaient nous permettre de pousser plus en avant notre réflexion. En nous attachant plus particulièrement à la veille dite stratégique, nous restions continuellement et volontairement dans le domaine de la stratégie. L'étape 3 fait le lien entre la **veille** et la stratégie pour nous conduire progressivement sur le lien entre veille et proactivité. La veille apparaît comme un **sous-ensemble de la stratégie**, un élément qui permet d'enrichir la réflexion stratégique et d'alimenter la décision stratégique. Un des objectifs de la veille est de capter, traiter et diffuser les informations pertinentes. La pertinence s'évalue au travers de la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'entreprise qui va lui permettre d'être en avance et/ou innovante sur des créneaux gagnants face à la concurrence et au marché. Ce type d'information devrait permettre, si l'entreprise est bien organisée pour la recevoir, la conduite de stratégies dites proactives, c'est-à-dire qu'elles modifient les données du marché en sa faveur.

Nous avons alors choisi de prendre comme élément proactif la **capacité d'innovation**. En effet, nous définissons la proactivité comme une action qui produit un changement positif (pour l'entreprise) sur un marché. L'innovation possède ces caractéristiques, et s'il existe d'autres manières d'être proactif, l'innovation est la plus visible et la plus mesurable de toutes. En plus, de par son organisation et les informations qu'elle capte en interne et en externe, nous faisons l'hypothèse que la veille stimule l'innovation source de changement. C'est ce que nous avons cherché à vérifier au cours de notre deuxième partie, plus expérimentale.

Comment identifier le dispositif de veille stratégique des entreprises industrielles ?

Etape 4 : Construction d'une méthode de diagnostic permettant d'identifier le dispositif de veille stratégique dans les organisations.

Afin de construire une démarche de diagnostic de veille stratégique, nous avons dans un premier temps analysé la littérature. Ceci nous a permis de cibler les matrices d'analyse stratégique pertinentes pour notre recherche et les méthodes de diagnostics existantes afin d'en extraire des éléments clés et de mûrir notre réflexion. En parallèle, nous avons bénéficié d'une base expérimentale composée de 11 entreprises qui nous a permis de construire un guide d'entretien. Nous avons successivement analysé les matrices, les diagnostics. Fortes de ces données, nous avons approfondi la méthode du diagnostic socio-économique qui nous offrait de multiples cas d'expérimentation, puisque construite par notre centre de recherche. Cela nous a conduits à une première phase d'expérimentation étroitement liée au programme de recherche de la Région Rhône-Alpes. Au vu des résultats obtenus, le guide d'entretien a évolué vers plus d'efficacité de même que notre méthode de diagnostic. En effet, les diagnostics réalisés ont permis, conformément à l'objectif initial, d'identifier le système de veille stratégique existant pour chacune des entreprises étudiées, mais également les dysfonctionnements et les suggestions venant respectivement réduire et potentiellement renforcer les performances du dispositif. Plus encore, nous avons considéré que le diagnostic pouvait s'inscrire inconsciemment ou consciemment dans une phase de transformation du dispositif. Le diagnostic semble en effet pouvoir introduire une sensibilisation suffisante des acteurs de l'entreprise et par conséquent amorcer la volonté de dynamisation du dispositif.

Grâce aux résultats de ces diagnostics, nous avons pu mettre en évidence les pratiques et les dysfonctionnements des organisations étudiées que nous avons présentés de manière transversale. L'intérêt a été pour nous d'identifier les freins et les leviers de la dynamisation d'un dispositif de veille stratégique. Ce fut aussi la base essentielle dont nous avions besoin pour construire un système de classification du degré de veille stratégique dans les organisations.

Comment organiser et outiller le système afin d'aboutir par cela à une dynamisation source de stratégies proactives ?

Etape 5 : Recherche d'une classification du degré de veille stratégique des organisations

Nous avons cherché les moyens qui allaient nous permettre de mesurer l'amélioration du dispositif de veille stratégique suite à la conduite de recherches-expérimentations. Comme nous recherchions une dynamisation source de stratégies proactives, nous devions intégrer des éléments de proactivité.

Notre méthode a été la suivante : la réalisation des diagnostics de veille stratégique nous a offert une base d'information très importante. La synthèse de ce travail nous a permis de dégager 19 indicateurs clés d'évaluation du dispositif de veille stratégique des organisations. Nous avons ensuite construit une grille de calcul avec une pondération des indicateurs en fonction de leur importance. Grâce à cela, une grille de notation allant de 0 à 5 permet de coter le degré de veille stratégique des entreprises, de les évaluer régulièrement et de mesurer leur progression en fonction de nos différentes expérimentations. Cette grille permet aux chercheurs de mesurer les effets de leur recherche sur l'organisation, aux praticiens d'être vigilants sur leur propre dispositif de veille et de le réajuster si besoin, et aux praticiens externes (consultants par exemple) de disposer d'outils pour conduire des interventions sur la veille stratégique chez leurs clients, d'autant que le système d'évaluation permet aussi de déterminer les axes d'amélioration avec beaucoup plus de pertinence tout en pouvant vérifier régulièrement l'évolution positive du dispositif.

Etape 6 : Outilage et formalisation du dispositif de veille stratégique dans les organisations ayant participé à nos recherches.

Nous avons réalisé deux types d'expérimentations en parallèle.

La première a consisté à développer et à mettre en place des groupes de projet de création de produit. Plusieurs raisons nous ont incité à travailler dans cette direction, d'abord les acteurs émettaient beaucoup de suggestions sur des idées de produits nouveaux, ceci de manière redondante et parfois même déjà très structurée, mais ils se sentaient frustrés de constater que rares étaient les projets qui aboutissaient. Ensuite, les directions étaient demandeuses d'outils leur permettant de conduire leur projet d'innovation. Enfin, notre souci était de vérifier si la veille pouvait être un déclencheur de stratégies proactives dont l'innovation est un des éléments. Il est vrai que par rapport à nos quatre axes de veille (produit, marché, technologie et potentiel humain), **l'axe mobilisateur de choix pour les entreprises s'est toujours avéré l'axe produit**. Elles ont, pour la plupart, souhaité orienter leurs travaux sur l'identification et la mise au point de nouveaux produits. Nos travaux sur la question ont montré que la proposition d'une méthodologie outillée et structurée de projet de création de produit permettait aux entreprises de relancer l'innovation dans leur organisation tout en maîtrisant les coûts d'application, en planifiant les étapes et en favorisant la prise de décision décentralisée et synchronisée par la mise en place de rouages structurés.

Pour assurer aux entreprises ayant participé à nos recherches un réel développement de leur dispositif de veille stratégique, nous leur avons proposé dans un deuxième temps de formaliser leur dispositif de veille afin de le rendre plus performant par la mise en place d'outils spécifiques.

Après avoir montré l'interdépendance entre la veille et la stratégie, nous nous sommes donc intéressés aux outils de management stratégique, tels que les plans stratégiques et les plans d'actions prioritaires. Bien adaptés, ces plans sont des outils sûrs de démultiplication de la veille stratégique dans l'organisation, qui permettent en même temps la décentralisation et la synchronisation de cette activité. Nous avons bâti le mode de construction et d'utilisation de ces outils. Afin que tous les éléments de formalisation, de dynamique et donc d'efficacité du système soient réunis, nous avons mené un travail sur les éléments que devait contenir le tableau de bord des veilleurs : de quels outils et indicateurs devions nous les doter ? Nous en présentons un certain nombre. Nous présentons d'autres développements que nous avons conduits et les résultats : sortie de nouveaux produits, amélioration de la vigilance générale ou amélioration d'un point précis (préparation d'un salon), formalisation effective du dispositif. Nos premiers résultats ont mis en évidence la contribution des actions menées pour réduire les faiblesses détectées lors du diagnostic et évaluées par notre grille de classification du degré de veille stratégique. De plus, ils auront montré, en parallèle du développement du système, certains résultats concernant la mise en place de nouveaux produits.

Il ne s'agit pas pour nous d'une étape, mais les acteurs et leur place (" clé de voûte " du dispositif) dans l'organisation ont été traités tout au long de notre travail de recherche. Nous avons cherché au cours de cette sixième étape quels étaient les outils de vigilance sur les ressources humaines et nous avons proposé entre autres le développement de grille de compétences intégrant leur évolution avec les projets stratégiques dans l'organisation.

Etape 7 : Classification et évaluation

Nous avons eu le souci de trouver un moyen de **mesurer l'impact de nos expérimentations**. Nous en avons trouvé un en proposant une grille de classification du degré de veille dans les organisations. Nous avons grâce à cela évalué nos entreprises partenaires avant et après nos recherches – expérimentations. Toutes ont vu leur degré de veille stratégique s'accroître, ce qui nous permet aujourd'hui de répondre à une de nos hypothèses de recherche qui était : peut-on grâce à une démarche outillée améliorer et dynamiser les dispositifs de veille stratégique dans les organisations ? La montée de la cotation de certains des indicateurs, reflet de proactivité, nous permet d'être optimistes quant au fait que **la veille réunit des facteurs favorables à la conduite de**

stratégies proactives. Toutefois, même si en plus de progresser sur notre grille, des entreprises, suite aux groupes de projets, ont conduit avec succès des lancements de produits qui ont modifié les marchés, nous ne pouvons pas en tirer à ces jours des conclusions validées car nous manquons encore de recul sur l'impact de la dynamisation du processus de veille sur la conduite de stratégies proactives.

Les limites et les perspectives

L'objectif d'un travail de recherche tel que celui-ci constitue, pour un doctorant qui souhaite se consacrer à la recherche, un propos d'étape important et approfondi, mais aussi, à certains égards, un point de départ pour de nouvelles recherches. Dans cette perspective, il paraît important de souligner que notre thèse peut d'ores et déjà être approfondie.

Nous avons travaillé sur un sujet, la veille stratégique, riche et large. Cela nous a obligé à faire une sélection dans l'étude des concepts étudiés, faute de moyens humains et temporels nécessaires afin d'en exploiter tous les contours. Nous avons dû pour ce travail restreindre notre curiosité naturelle forte pour ne pas perdre de vue notre sujet. Pourtant, la tentation a parfois été grande d'approfondir des éléments connexes que nous découvrions au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux. Nous développerons certains de ces aspects lorsque nous aborderons les perspectives.

Dans le cadre de notre travail, des thèmes bibliographiques importants mais quelque peu périphériques, compte tenu de notre sujet, ont été abordés, tels que les entreprises industrielles ou encore l'analyse stratégique. Bien que nous ayons effectué une exploration bibliographique sur ces thèmes, le choix d'auteurs qui en résulte inévitablement constitue aussi une limite à notre travail.

Nos résultats sont issus de travaux dans un nombre intéressant mais limité d'entreprises qui nécessitent de nouvelles investigations afin de confronter les résultats obtenus à d'autres expérimentations. Nous n'avons pas encore le recul suffisant pour constater **les effets à long terme** de nos travaux ; nous avons des pistes de solutions et des réponses à nos questions, mais il ne s'agit pas de certitudes. En perspective, nous pensons qu'il serait aussi intéressant de tester si nos recherches et l'application de nos méthodes et outils peuvent s'étendre aux entreprises du secteur tertiaire.

Nous avons été "victime" du : "trop d'informations". Nous avons expérimenté et bâti de nombreux outils, notre souhait aurait été pour tous de présenter notre démarche, les méthodes, les divers résultats auxquels nous avons abouti, mais le temps imparti et la taille ne pouvaient s'y prêter. Nous espérons que toute cette matière pourra être exploitée dans le cadre de futures recherches.

Il serait aussi intéressant de développer plus en profondeur l'évolution respective de deux concepts : la veille stratégique et l'intelligence économique : comment ces concepts ont-ils fini par ne plus faire qu'un ? Voilà quelques perspectives intéressantes de recherche.

Les limites identifiées ici ne constituent probablement pas les seules limites de ce travail de recherche, mais représentent ce que le chercheur a pu concevoir au terme de son investigation.

Bibliographie

1. AAKER D.A., "Organizing a strategic information scanning system", *California Management Review*, 25, n°2, 1983, pp. 76-83.
2. AGUILAR F., "Scanning the business environment", MacMillan, 1967.
3. ALLAIRE Alain et FIRSIROTU Mihaela, "La planification stratégique : un contrat psychologique et économique", *Revue Française de Gestion*, pp. 22-39.

4. ANCIAUX J.P., "L'entreprise apprenante. Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations", Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
5. ANSOFF H.I., " The emerging paradigm of strategic behavior ", article parue dans la revue *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 1987, pp. 501-515, page 505.
6. ANSOFF, " Managing strategic surprise by response to weak signals " *California Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 21-33, 1975.
7. ANTOINE Jacques, "Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications", *Revue Française de Gestion* n° 139, 1992, pp. 5-30
8. ANVAR AVEC MERLANT Philippe, "Histoire (s) d'innover", Préface de GUILLAUME Henri, InterEditions, 1992, 326 p.
9. Arthur D. Little, Inc, Deschamps Jean-Philippe, Ranganath Nayak P., " Les maîtres de l'innovation totale ", Les Editions d'Organisation, 495 p ; 1996
10. ATAMER Tugrul, CALORI Roland et LAURENT Paul, " Dynamique des marchés et veille stratégique : méthodologie ", Les working papers de l'IRE, 1987, 42 pages.
11. AVENIER Marie-José: " Méthodes de terrain et recherche en management stratégique ", Revue *Economies et Sociétés. Série Sciences de Gestion* n°14, 1989, pp. 199-220.
12. BADINET C., "Le Devoir de vigilance", Denoël, 1992.
13. BALM Gérald J., " Evaluer et améliorer ses performances. Le benchmarking ", AFNOR, 1994, 159 pages
14. BARRAND J., " Du mariage entre prospective et stratégie ", Conférence Internationale de Management stratégique, 9 – 11 mai 1994 à Lyon.
15. BARREYRE, P.Y. (1975), "Radiographie de l'innovation", dans *Encyclopédie du Management*, Vol. 2, France Expansion - Klumer, Paris, mai, p. 4.42 - 4.42.24.
16. BATSCH Laurent, Préface de Henri COHEN, Avant-propos de Patrick JOFFRE, " La croissance des groupes industriels ", *Economica – Recherche en gestion*, 1993, 197 p.
17. BAUMARD P., " Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, Paris, 1991.
18. BAYSE D., " Délai d'imitation d'une innovation : construction d'un modèle causal ", article
19. BERNADET A.C., " Le toilettage socio-économique : un concept outillé pour piloter l'évolution de l'entreprise. Cas d'un établissement technique d'essai et d'une grande entreprise de mécanique. ", mémoire de DEA, Université Lumière Lyon 2, 1994, 144 pages.
20. BERNHARDT D., "Perfectly legal competitor intelligence", Pitman, New York, 1993.
21. BESSON B., "Introduction à l'intelligence économique", CISCP, Chlorofeuilles, Paris, 1994.
22. BESSON Bernard et POSSIN Jean-Claude, " Du renseignement à l'intelligence économique – Détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise ", Dunod, 1996, 226 p.
23. BESSON-DAMEGON Eric, " La gestion des ressources technologiques ", Article parue dans le *Lettre de l'ARIST Rhône-Alpes Cent pour Cent*, n°8, décembre 96, pp.1-2.
24. BLANC François , " Marketing industriel ", Vuibert Entreprise, 1988, 207 p.
25. BLANCO Sylvie, " Gestion de l'information et intelligence stratégique : cas de sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique ", Thèse en sciences de gestion, soutenue le 11 décembre 1998, Université Pierre Mendès France, 307 pages.
26. BLOCH Alain, " L'intelligence économique ", *Economica*, 1996, 108 p.
27. BOMMENSATH Maurice, "Manager l'intelligence de votre entreprise", Les Editions d'organisation, Paris, 1987.
28. BONNET Marc, " Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel ", Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, janvier 87, 504 pages, page 51.
29. BUCKI J. et PESQUEUX Y., " De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1992, pp. 20-28.
30. BURKE J., "The Role of capital markets intelligence in corporate management", In : *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 1994, Vol. 7, n°4.
31. BURTON M., "Government spying for commercial gain", In : *Studies in Intelligence*, 1994.
32. CALLON M. et LATOUR M.: " La science telle qu'elle se fait ", La Découverte, 1991.

33. CALORI Roland et ATAMER Tugrul, "Diagnostic et décisions stratégiques", Dunod Entreprise, 1993, 716 p.
34. CALORI Roland et ATAMER Tugrul, "L'action stratégique - Le management transformateur", Les Editions d'Organisation, 1989, 296p.
35. CALORI Roland, "Sélectivité du système d'information stratégique", Revue *Brises* n° 17, 1992.
36. CAMP Robert C., " Le benchmarking – Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents ", Les Editions d'Organisation, 1993, 224 p.
37. CARRIER Camille et GARRAND Denis J., " Le concept d'innovation : débat et ambiguïté ", 5ème Conférence Internationale de l'AIMS, 1996, 23 p.
38. CASTANO Eric, DUMAS Stéphane, DOU Henri, " Veille technologique – information – recherche de l'information ", revue *Humanisme et Entreprise*, n° 209, fev 1995, pp. 21-31.
39. CHALUS Marie-Christine, " Contribution des outils de l'analyse socio-économique à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans les PME-PMI ", Mémoire pour le diplôme d'études approfondies des gestion socio-économique des entreprises et des organisations, Université Lumière Lyon 2, septembre 1995, 114 p.
40. CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine, " La veille stratégique comme élément de prise de décision dans un contexte turbulent ", Presse Universitaire de Caen, 1999, pp. 145-170.
41. CLAMEN M., "Le lobbying et ses secrets ; guide des techniques de l'influence", Dunod, 1995.
42. CLERC Philippe, " Intelligence économique et stratégie ", *Encyclopoedia Universalis*, 1995, pp. 194-197.
43. CLERC Philippe, " Intelligence économique : l'originalité de l'approche française ", in *L'Intelligence économique, s'informer pour agir, n° spé. Echanges*, n°108, 1994
44. COHEN Gérard-Simon, " De la guerre industrielle ", Préface de Bernard ESAMBERT, Dunod, 1991, 230 p.
45. COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, travaux de groupe présidé par Henri Martre, "Intelligence économique et stratégie des entreprises", La documentation Française, 213 p., 1994.
46. COVA B. et WICKHAM S (sous la direction de) , " Stratégies d'incertitude ", Management socio-économique, Economica, 1996, 196 p.
47. CROSIO Alain, "Le renseignement commercial", J. Delmas et Cie, Paris, 1983
48. CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, " L'acteur et le système ", Editions du Seuil, 1977, 500 p.
49. CROZIER Michel, " Une approche sociologique des stratégies dans les organisations ", *Revue Française de gestion*, Janvier-février 1988, pp. 61-63.
50. DE BODINAT Henri, "Un pavé dans le marketing. Pour en finir avec les idées reçues...", Jclattès, 1991, 316 p
51. DE BONO Edward, " Lateral Thinking for Management ", McGrawHill, 1971.
52. De GUERNY J. et DELBES R., "Gestion concurrentielle, pratique de veille", Paris, Editions Delmas, 1993.
53. DECOUFLE André-Clément, "La prospective", Que sais-je ?, PUF, 124 p., 1972.
54. DETIENNE M. et VERNANT J.P., " Les ruses de l'intelligence ; la métis des Grecs ", Flammarion, Paris, 1989
55. Dixit A. 1988. A general model of R&D Competition and policy. *Rand Journal of Economics*, pp. 317-326.
56. DOU Henri, " Veille technologique et compétitivité – L'intelligence économique au service du développement industriel ", Dunod, 1995, 234 p.
57. DUBOIS P., JOLIBERT A., " Le marketing, fondements et pratiques ", Deuxième édition, Economica, 1992, 900 p. Page 223
58. DUMAS S., " Mise en place du système devs d'un Centre Technique ", Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille 3, octobre 1994, 209 p.
59. ENREGLE Yves, " Le management revisité – Diriger en économie tendues ", Les Editions d'Organisation, 1997, 286 p.
60. ETTIGHOFFER D., "L'entreprise virtuelle", Edition Odile Jacob, 1992.
61. EVANS J., "US Business competitiveness and the intelligence community", In : International Journal

- of Intelligence and Counterintelligence, 1994, Vol. 7, n° 3.
62. EVINA Emmanuelle, " Mintel veille pour vous ", revue *LSA* n°1303, 07/05/1992, pp. 83.
 63. FERRON André, "Industrie française - Relancer le défi", Messiaor-Editions sociales, 1991, 224 p.
 64. FORD R., "Economic espionage : problems and projects", Consortium for the study of intelligence, Washington, 1993.
 65. FOSTER Richard, " L'innovation – Avantage à l'attaquant ", Préface de Jean-Louis BEFFA, InterEditions, 1986, 316 p.
 66. FULD L., "Competitor Intelligence", John Wiley & Sons, 1985.
 67. FULD L., "The new competitor Intelligence. The complete resource for finding analyzing and using information about your competitor", New York, John Wiley, 1995.
 68. GERVAIS Michel, "Contrôle de gestion et planification de l'entreprise", Economica, tome 1, 1988, 522 p.
 69. GERVAIS Michel, "Contrôle de gestion et planification de l'entreprise", Economica, tome 2, 1989, 424 p.
 70. GILAD T. et GILAD B., " Business intelligence : the quiet revolution ", Sloan Management Review, vol. 27, n°4, 1986, p.53-61.
 71. GODET Michel, " De l'anticipation à l'action ", Préface de Jean-Louis BEFFA, DUNOD, 1991, 390 p.
 72. GODET Michel, " Manuel de prospective stratégique – 1 : Une indiscipline intellectuelle ", Dunod, 1997, 259 p.
 73. GOURLAOUEN J.P., PERRAUDEAU Y., " Economie – Croissance et cycles élémentaires ", Cours VUIBERT, Tome 1, 1987, 334 p.
 74. GRANGER Gaston-Gilles: " Méthodologie économique ", PUF, 1955, 1ère édition.
 75. GUISNEL J., "Guerres dans le cyberspace - Services secrets et internet", La Découverte, 1995.
 76. HAMEL Gary et PRAHALAD C.K., "La conquête du futur - Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain", InterEditions, 325, 1995.
 77. HARBULOT C., "La machine de guerre économique", *Economica*, Paris, 1994.
 78. HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe, " Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique ", Actes du Colloque de la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale du Management Stratégique ", le 14 mai 1996.
 79. HARLE E., " Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés ", Dunod entreprise, 1988, 184 p.
 80. HATEM Fabrice, " Prospective stratégique ", *Encyclopédie e gestion*, sous la direction de Yves SIMON et de Patrick JOFFRE, 2ème éd, 1997, pp. 2664-2674
 81. HELFER Jean-Pierre et ORSONI Jacques, " Marketing ", Vuibert Gestion, 5 ème Edition, 398 pages, 1998.
 82. HENRI Brigitte, " Le rôle majeur du renseignement économique et financier ", Université de Rheims-Champagne-Ardenne, 1991
 83. HERMEL L. et SCHOLASCH A., "Le marketing industriel ", Gestion poche, Economica, 112 p., 1996.
 84. HERMEL L. "La recherche marketing", Gestion poche, Economica, 112 p., 1995.
 85. HOLCBLAT Norbert et HUSSON Michel, 'L'industrie française", Repères, 1990, 126 p.
 86. HULNICK A., "The Uneasy relationship between intelligence and private industry", In : International Journal of intelligence and Counterintelligence, 1996, Vol. 9, n°1.
 87. JACOB C., "L'empire des cartes", Albin Michel, 1992.
 88. JAKOBIAK François, "Pratique de la veille technologique", Les Editions d'Organisation, 1991, 232 p.
 89. JAKOBIAK F., "Exemples commentés de veilles technologiques", Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
 90. JAKOBIAK François, " L'intelligence économique en pratique ", Editions d'Organisation, 1998, 307 p.
 91. JAKOBIAK, "Maîtriser l'information critique", Les Editions d'Organisation, Paris 1988

92. JAMEUX Claude, "La production de connaissances en sciences de gestion", FNEGE, 1996.
93. JAMEUX C., MESCHI P.-X. et MOSCAROLA J., "La production de thèses en stratégie en France", Rapport à l'AIMS – Commission Recherche Doctorale, septembre 1996, 21 pages.
94. JOFFRE P. et KOENIG G. : "L'évolution de la pensée stratégique", *Revue Française de Gestion* n°51, Mars, avril, Mai 1985, pp. 68-86.
95. JOFFRE P. et KOENIG G, "Stratégie d'entreprise. Antimanuel", Economica, 1985, 247 p.
96. JOFFRE P. et KOENIG G., "Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires, ses adversaires et leur univers", LITEC, 1992, 201 p.
97. JOHNSON W. et MAGUIRE J., "Who's stealing your business ? How to identify and prevent business espionage", Amacom, New York, 1988.
98. JOUVENEL de B., "L'art de la conjecture", SEDEIS, Paris, 1964.
99. KAPFERER J. N., "Rumeurs, le plus vieux média du monde", Le Seuil, 1987.
100. KAPLAN R. S. et NORTON D. P., "The balanced scorecard", HBS Press, 1997, 311 p.
101. KENNEDY C., "Toutes les théories du management - Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités", Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 1993, 216 p
102. KERVEN G. Y., "Eléments fondamentaux des cindyniques", Economica, Paris, 1995.
103. KOCINSKI Anne, "Exploitez les idées de vos salariés", *L'Entreprise* n°80, 1992, page 116.
104. KOENIG G., "La théorie de la firme", Economica, 1993.
105. KOTLER P. et DUBOIS B., "Marketing Management", Publi-Union, 1990, 741 p.
106. LACHAT S. et LACHAT D., "Stratégies de rupture et innovations de l'entreprise", Dynamiques D'Entreprises, L'Harmattan, 1997, 347 p.
107. LAMBIN J.J., "Le marketing stratégique, fondement, méthodes et applications", deuxième édition, Mac Graw Hill, 1989, 455 p. pp. 5, 6, 7, 8
108. LARANE André, "Veille stratégique : à chacun sa solution", revue *Industries et Techniques* n° 736, mars 1993, pp. 19-20.
109. LEBRATY J. et TELLER R., "Ingénierie du diagnostic global d'entreprise", Editions Liaisons, 1994, 165 pages.
110. LEHNISCH J. P., "La communication dans l'entreprise", PUF, Collection Que Sais-je ?, Paris, 1990
111. LEMOIGNE Jean-Louis, "Epistémologies constructivistes et sciences entreprise l'organisation", innovation Epistémologies et Sciences de Gestion, pp.81-140, pages 108 à 110.
112. LENGLLET François, "Les entreprises se mettent en état de veille", revue *L'Usine Nouvelle* n°2293, 29/11/1990, pp. 69-70.
113. LENZ R.T. et ENGLEDOW J.L., "Environmental analysis : the applicability of current theory", *Strategic Management Journal*, vol 7, 1986, p. 329-346.
114. LEPARMENTIER Arnaud, "Danone relance la guerre des eaux minérales avec la bouteille compactable", *Le Monde* du 2 février 1995, page 20.
115. Les Echos, "Coatex protège son capital technologique", n°16837 du 15/02/1995, page 19
116. Les Echos, "Gérer l'innovation", n°16508 du 28/10/1993, page 2
117. LESCA H., "Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise", McGraw Hill, 1986.
118. LESCA Humbert, "Veille stratégique - L'intelligence de l'entreprise", ASTER, Prix Harvard-l'Expansion, 145 p., 1994.
119. LESCA Humbert, "Gestion de l'information – qualité de l'information et performances de l'entreprise", Litec, 1995, 209 p.
120. LESCA Humbert, "Veille stratégique pour le management stratégique" Etat de la question et axes de recherche", Revue *Economies et sociétés*, série Sciences de gestion, n°20, 1994, pp. 31-50.
121. LESOURNE J., STOFFAES C., avec GEUS (de) A., GODET M., SAAB A.E., SCHWARTZ P., "La prospective stratégique d'entreprise – Concepts et études de cas", Dunod, 1997, 276 p.
122. LESOURNE Jacques (sous la direction de) et MASSE Pierre (Colloque présidé par), "L'urgence du futur – Existe-t-il des stratégies économiques de long termes pour la France ?", Association Défense, Economica, 1989, 419 p.
123. LEVI C. "L'Intelligence Economique", in *Le Monde*, 26 oct 1993.

124. LEWIN Kurt, *Psychologie dynamique : les relations humaines* ", Presses Universitaires de France, 1959, 3ème édition 1967, 296 p., page 219.
125. LEWIS J., "National security and capital markets", In : *International Journal of intelligence and Counterintelligence*, 1993, Vol. 6, n° 4.
126. LOZEAU D., " Une innovation managériale appliquée dans un monde non idéal : la gestion de la qualité ", article
127. MARCH G.J., FELDMAN M., " Information in organizations as signal and symbol ", *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp. 171-186, 1981.
128. MARTINET A.C. , " Les discours sur la stratégie ", *Revue Française de Gestion* n°67, janvier-février 1988, pp. 49-60.
129. MARTINET B. et MARTI Y. M, "L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise", Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
130. MARTINET Bruno et RIBAULT Jean-Michel, "La veille technologique, concurrentielle et commerciale", Les Editions d'Organisation, 300 p., 1988.
131. MATHE J.C., " Management stratégique : le point sur la doctrine américaine ", cahier formation et gestion n°38, été 1986.
132. MATHE J.C., " Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégique ", Préface de KALIKA M., Economica, 1987, 245 pages.
133. MATHE J.C., " Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise " in *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion n° 21, mai 1995, pp. 31-50.
134. MATHIS J., MAZIER J., RIVAUD-DANSET D., " La compétitivité industrielle " , Dunod, 1988.
135. MICHAL K., "Business counterintelligence and the role of US intelligence community", In: *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 1994, Vol. 7, n°4.
136. MICHEL Dominique, "Comment s'informer sur ses concurrents", L'Entreprise n°72, 1991.
137. MILON Alain, " La situation actuelle de la veille stratégique dans les secteurs de pointe ", revue Humanisme et Entreprise n° 196, 1992, pp. 69-89.
138. MOISDON JC, " La recherche au Centre de Gestion Scientifique – Evolutions et perspectives ", Cahier du CGS, 1992.
139. MORIN Jacques, "L'excellence technologique", Jean Picollec - PubliUnion, Paris 1985
140. MULLER Andrée, "ne ratez pas votre saut technologique", L'Entreprise n°80, 1992.
141. NARVER J.C. et SLATER S.F., " The effects of market orientation and business profitability ", *Journal of Marketing*, vol. 54, oct 1990, pp. 20-35
142. NEGREANU Gérard, " L'âme de l'entreprise ", L'entreprise n°72, 1991, page 145.
143. O'REILLY C.A., " Individuals and information overload in organizations : is more necessarily better ? ", *Academy of Management Journal*, vol.23, N°4, pp. 684-696, 1980.
144. ORSONI J., "Management stratégique", Vuibert Entreprise, 1990, 186 p.
145. OURY J.M., " Economie politique de la vigilance ", Calmann-Lévy, 1983.
146. PAGELL R., HALPERIN M., "International business information : How to find it ? How to use it", Oryx Press, Phoenix, 1994, 384 p.
147. PALLET E., "Information brokers", In : Intersec, 1995, Vol. 5, n° 10.
148. PASCAL Jacques-Gustave, " Intelligence économique et stratégies des PME. Maîtriser le cycle du renseignement ", Actes du Colloque " Veille stratégique, scientifique et tchnologique " IRIT – PERIOMIP, Toulouse 25,27 oct 1995, pp. 11-33
149. PATEYRON Emmanuel, " La veille stratégique ", Economica, 1998, 211 p.
150. PATEYRON Emmanuel, " Veille stratégique ", *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves SIMON et de Patrick JOFFRE, Economica, 2ème Edition, 1997, pp.3464-3475
151. PIAGET J., " Introduction à l'épistémologie génétique ", 3 tomes, Presses Universitaires de France, 1950.
152. PLANE J.M., actes de l'AIMS 1996...
153. PONSARD Jean-Pierre, " Stratégies d'entreprises et économie industrielle ", MacGraw-Hill – Stratégie et management, 1988, 142 p.
154. PORTER M. E., et MILLAR V.E., " How Information Gives you Competitive Advantage ", *Harvard*

- Business Review*, juillet - août 1985.
155. PORTER M., "L'avantage concurrentiel", Inter Editions, 1986.
 156. PORTER Michaël E., "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1986
 157. PORTEUS S., "Economic espionage : Issues arising from increased government involvement with the private sector", In : *Intelligence and national security*, Vol. 9, n°4.
 158. PRESCOTT J. and GIBBONS P., "Global perspectives on competitive intelligence", Society of competitive intelligence professionals, Alexandria, 1993.
 159. REIX R., "Le système d'information : une réalité vivante, un concept ambivalent", *Revue Française de Gestion*, novembre, décembre 1983.
 160. RIVELINE Claude, "Trop ou trop peu d'information dans l'entreprise?", *Revue Brises* n°17, 1992.
 161. ROMAGNY Patrick et WILD Valérie, "L'intelligence économique au service de l'entreprise – Ou l'information comme outil de gestion", Les Presses du Management, 1998, 218 p.
 162. ROUACH Daniel, "La veille technologique et l'intelligence économique", Que sais-je ?, PUF, 126 p., 1996.
 163. SALMON R. et LINARES Y. de, "L'intelligence compétitive – Une combinaison utile pour gagner ensemble", Préface de J.B. de FAUCAULT, Economica, 1997, 224 pages, page 117.
 164. SAVALL Henri et ZARDET Véronique, "Engagement social et performance économique, jusqu'où est ce compatible?", *Revue Stratégies Ressources Humaines*, 1994, 9p.
 165. SAVALL Henri et CHALUS Marie-Christine, "Veille stratégique pour les PME-MI", ISEOR, Rapport de recherche, mai 1996, 19 p. + annexes
 166. SAVALL Henri et ZARDET Véronique, "Ingénierie Stratégique du Roseau", Economica, 1995, 517 p.
 167. SAVALL Henri, BOGE A., CHALUS MC et VOYANT O., "Veille stratégique et quête d'informations stratégiques", ISEOR, rapport de recherche, mars 1996, 56 pages + annexes.
 168. SAVALL Henri, CHALUS M.C., VOYANT O., "Veille stratégique pour PME-PMI", ISEOR, rapport de recherche, mars 96, 19 pages + annexes.
 169. SAVALL Henri et ZARDET Véronique, "La force stratégique d'une organisation : ou comment la mise en œuvre stratégique rétroagit sur les décisions et les intentions stratégiques", Note de recherche, 1995.
 170. SAVALL Henri et ZARDET Véronique, "Maîtriser les coûts et les performances cachés - Le contrat d'activité périodiquement négociable", Economica, Prix Harvard l'Expansion de management stratégique, 1989 (2ème édition), 337 p.
 171. SAVALL Henri et ZARDET Véronique, "La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive", *Revue Internationale de Systémique*, janvier 1995.
 172. SAVALL Henri, "Les Sciences de Gestion : tendances actuelles", innovation Revue *Le courrier du CNRS*, n°64, janvier 1986, pp. 14-15
 173. SAVALL Henri, "Où va la recherche en science de gestion?", innovation *Revue Française de Gestion*, n°53-54, sep-déc 85, pp.242-253
 174. SCHWEIZER P., "Friendly spies : How America's allies are using economic espionage to steal our secrets", *Atlantic Monthly Press*, New York.
 175. SENGE P., "La Cinquième discipline", First, 1991.
 176. SIMON H. , "The new science of management decision", Prentice Hall, 1977
 177. STOFFELS J.D., "Environmental scanning for future success", *Managerial Planning*, 15, n°3, 1982, pp. 4-12
 178. TARONDEAU J.C. "Stratégie industrielle", Vuibert Gestion, 1993, 424 pages.
 179. THIETART R.-A. et BERGADAA M., "Experts s'abstenir", Harvard-l'Expansion, 1990
 180. THIETART R.A. et VIVAS R. , "Strategic intelligence activity : the management of the sales force as a source of strategic information", *Strategic management journal*, vol. 2, pp- 15-25, 1981.
 181. THIETART Raymond-Alain, "La stratégie d'entreprise", MacGraw-Hill, 1987, 185p.
 182. TOFFLER A. "Les nouveaux pouvoirs", Paris, L.G.F., 1993.
 183. TOFFLER A., "La troisième vague", Gallimard, 1988.

184. TRINQUECOSTE J.F., " Marketing stratégique ", *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves SIMON et de Patrick JOFFRE, Economica, 2ème Edition, 1997, page 1949
185. VERGNAUTS SCHAEFFER Marie-Pierre, " Veille de l'entreprise et performance : une approche pour les PME-PMI ", revue *Direction et Gestion des entreprises* n°143, 1993, pp. 55-67.
186. VILLAIN J., "L'entreprise aux aguets", Paris, Editions Masson, 1989.
187. VOYANT Olivier, " Système de veille stratégique ", Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion , Université Lumière Lyon 2, sous la direction de Henri SAVALL, 1997, 350 pages
188. Wilensky Harold, " Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry ", Basic Books, 1967.
189. WRIGHT J., "Intelligence and economic security", In : *International Journal of Intelligence and Counter intelligence*, 1991 - 1992, Vol. 5, n°2.
190. ZARDET Véronique, " Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise ", thèse pour le doctorat d'état ès sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, janvier 1986, 483 pages.

Lexique

- **Acteur** : unité physique ou morale qui participe à l'action
- **Action stratégique** : action de mise en œuvre effective des décisions stratégiques
- **Avantage concurrentiel** : L'avantage concurrentiel est l'un des facteurs résultant de la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle, qui permet à une entreprise de gagner des parts de marché sur ses concurrents. Michael Porter a mis au point une formule très perfectionnée pour déterminer comment les entreprises - et les pays - peuvent obtenir des avantages concurrentiels.
- **Avis d'expert**: Analyse au " second degré " de la situation diagnostiquée, il s'appuie aussi bien sur les informations collectée dans l'entreprise que sur les expériences passées du chercheur et de l'institut. Il représente aux yeux des acteurs une forte valeur ajoutée comparativement au diagnostic, probablement parce qu'il est très synthétique tout en exigeant de la part du chercheur un engagement plus net dans ses positions. Il comprend d'une part, un diagnostic très synthétique, élaboré à partir des matériaux obtenus dans le cadre des entretiens et, d'autre part, des recommandations suggérées pour le déroulement des phases ultérieures de projet et de mise en œuvre. (Savall et Zardet, 1995)
- **Besoins** : Il s'agit de ce qui paraît nécessaire, utile aux personnes. Ces besoins s'expriment dans leurs souhaits. Les besoins concernent des insatisfactions ressenties ou des problèmes à résoudre.
- **Biais** : C'est la différence entre ce que perçoit le chercheur et la réalité qu'il cherche à connaître.

Ces signaux sont principalement des signaux faibles. (Ansoff, 1976)

- **Brevet** : Le brevet est un document juridique instituant un droit de propriété exclusif et payant sur l'exploitation d'une invention nouvelle pour une durée déterminée. Ce droit est cessible partiellement ou totalement à un tiers, par la passation d'un accord de licence.
- **Cahier des charges** : Toute innovation technologique suppose l'application pratique d'une idée nouvelle. On appelle cahier des charges le document qui analyse les fonctions et les caractéristiques intrinsèques du produit et détermine les exigences propres aux processus de fabrication et de distribution.

Les objectifs et les contraintes sont répertoriés.

- **Cible** : Ensemble de clients potentiels qu'une entreprise a décidé d'atteindre au moyen d'une action de promotion ou d'un plan de communication spécifique.
- **Communication** : Tout type d'échange d'information entre d'acteurs, formel ou informel, hiérarchique ou horizontal, fréquent ou rare, régulier ou irrégulier, à contenu professionnel ou non, et à incidence importante ou non. (Savall et Zardet, 1995)

- **Communication – coordination – concertation** : acronyme pour représenter l'ensemble (communication – coordination – concertation) tels que défini dans le présent lexique. (Savall et Zardet, 1995)
- **Concertation** : Caractérise les types d'échanges d'information entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée, et des règles du jeu de coopération. (Savall et Zardet, 1995)
- **Coordination** : Elle s'applique aux dispositifs d'échange d'informations entre les acteurs, organisées en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité, dans une période déterminée. (Savall et Zardet, 1995)
- **Consommation** : Utilisation qui est faite d'un produit ou d'un service. Elle peut s'exprimer en nombre d'unité, en temps d'utilisation, en fréquence d'utilisation ou de passage, etc...
- **Contrefaçon** : La contrefaçon est l'atteinte au droit conféré par un titre de propriété industrielle. Dans le cas du brevet d'invention, il s'agit de l'exploitation non autorisée de l'invention brevetée.
- **Créneau** : Zone de besoin non satisfaits soit parce que le public n'a pas formulé jusqu'à présent le type de service recherché (besoins latents, non formulés), soit qu'aucune organisation n'ait été capable de répondre à ces besoins, ou n'ait jamais souhaité le faire. Les entreprises recherchent en permanence les créneaux "porteurs" pour lesquels elles mettent au point une offre adaptée aux attentes des clients potentiels.
- **Cycle de vie** : Modèle emprunté à la biologie et à l'anthropologie pour décrire un processus suivant lequel un projet, une idée ou un produit peuvent se diffuser. Les étapes "naissance - croissance - maturité - vieillissement - mort" peuvent effectivement s'appliquer à de nombreux phénomènes ; elles sont commodes pour l'analyse et la prévision. Elles permettent d'établir des stratégies de développement.
- **Décision stratégique** : C'est une décision qui détermine ce que l'entreprise souhaite devenir sur son environnement externe (stratégie externe) et ce que l'entreprise souhaite devenir sur son environnement interne.
- **Demande** : Ensemble de besoins solvables qui s'expriment par une démarche de l'utilisateur ou du consommateur (commandes, achats, etc...)
- **Efficacité** : une organisation est efficace si elle atteint ses objectifs analysés par rapport à son environnement (Alazard et Sépari : "Contrôle de gestion", Dunod, 1992, 706 p.).
- **Etude de faisabilité** : L'étude de faisabilité précède la mise en œuvre d'un nouveau produit. Son objectif est de déterminer si le projet est viable des points de vue technique, économique et commercial. A cet effet, elle porte aussi bien sur l'entreprise elle-même que sur son environnement.
- **Etude de marché** : L'étude de marché préalable au lancement d'un produit vise à décrire l'univers de la demande et la concurrence sous leurs aspects quantitatifs et qualitatifs. Elle prend en compte à la fois le comportement de l'acheteur face au produit envisagé, le système de distribution, le coûts, le prix de vente et les réactions possibles des concurrents.

Pour un produit innovant, l'accent est porté sur la recherche du prix acceptable et la définition d'un mode de distribution adapté. D'autres volets spécifiques à l'innovation technologique concernent les différentes façons de définir le produit, les délais nécessaires à son acceptation par le marché et la possibilité de vendre le produit plus cher du fait de sa nouveauté.

- **Gestion par projet** : Elle se superpose aux deux formes classiques d'organisation de l'entreprise : division fonctionnelle et division par produits.

Dans la première, les grandes fonctions de l'entreprise constituent autant de directions indépendantes. Dans la seconde, en revanche, à chaque famille de produits est attachée une direction qui dispose de ses propres cellules fonctionnelles.

En fait, ces deux modèles coexistent mal avec le processus d'innovation technologique. Une stratégie d'innovation permanente suppose donc d'adapter l'organisation de l'entreprise au caractère transversal des

projets innovants. A cet effet, la gestion par projet crée une structure provisoire, en dehors des lignes hiérarchiques classiques, qui rassemble des membres des différentes directions sous la houlette d'un chef de projet et sert de "couveuse" aux innovations jusqu'à leur intégration dans la structure générale de l'entreprise.

- **Heuristique** : Mode de raisonnement représentable par une computation connue, qui permet la résolution probable (mais non certaine) d'un problème en proposant une solution satisfaisante (Le Moigne, "La modélisation des systèmes complexes", Dunod, 1990, 178 p.). C'est un processus de production d'une connaissance par traitement de l'information factuelle, dans une démarche de tâtonnement intelligent où la recherche de solution incorpore pas à pas des règles de découverte d'informations pertinentes (Savall et Zardet, "Ingénierie stratégique du roseau", Economica, 1995, 517 p.).
- **Idée-clé** : Au sein de chacun des thèmes du diagnostic de veille stratégique, les phrases – témoins sont classées par sous-thèmes, puis regroupées lorsqu'elles expriment des pratiques ou dysfonctionnements identiques. Le chercheur exprime alors une idée-clé, qui est le dysfonctionnement, la description ou la suggestion génériques cité mais dégagé du caractère anecdotique que lui confère la phrase-témoin.
- **Industrie** : ensemble des activités économiques ayant pour objet l'exploitation des richesses minérales et des diverses sources d'énergie ainsi que la transformation des matières premières (animales, végétales ou minérales) en produits fabriqués. Définition du Petit Robert qui définit le champ des activités industrielles ; il s'agit là de l'acceptation la plus extensive du terme, incluant non seulement l'industrie manufacturière, mais aussi les industries agroalimentaires, la production d'énergie ainsi que le bâtiment et les travaux publics.
- **Information (I)** : est la relation d'un fait (Encyclopédie Larousse). Elle est la simple connaissance d'une vérité élémentaire ou complexe accessible à tous.
- **Innovation** est "une nouvelle combinaison de connaissances existantes sous forme de dispositifs potentiellement utiles pour la production économiques"[Note91](#), ou encore que "l'innovation est le changement par l'application concrète d'inventions (jusque là créations abstraites) ou de découvertes qui révèlent ce qui existait mais n'était pas connu"[Note92](#) .
- **Innovation de produit** : Un produit est considéré comme technologiquement innovant s'il donne lieu à la création d'un marché nouveau ou s'il peut se distinguer substantiellement de produits précédemment fabriqués, d'un point de vue technologique ou par des prestations rendues à l'utilisateur. Ne sont pas concernées les innovations de nature purement esthétique ou de style (design), en revanche, sont concernées les innovations de conditionnement ou d'emballage.
- **Innovation de procédé** : Un procédé est considéré comme technologiquement innovant quand il met en œuvre de nouvelles techniques pour la production de produits innovants, mais aussi pour la production de produits déjà existants dans la gamme de l'entreprise.
- **Innovations de rupture / Innovations incrémentales** : Une innovation est dite "de rupture" lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique. Elle connaît généralement une évolution en plusieurs stades. Au moment où elle apparaît, elle n'est pas compétitive par rapport au produit ou au procédé existant, tant en termes de prix qu'en termes de parts de marché, parfois même d'utilité. Mais sa nouveauté radicale la fait adopter par un nombre suffisant de clients pour que ces désavantages concurrentiels s'estompent jusqu'au point où cette innovation parvient à se substituer totalement et définitivement à l'ancien procédé ou produit.
- **L'innovation incrémentale**, elle, ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de conserver son avance technologique sur ses concurrents.

De par sa nature, la réussite d'une innovation de rupture est beaucoup moins prévisible que celle d'une innovation incrémentale.

- **Leader** : L'entreprise leader sur un marché est souvent la plus importante en taille, en chiffre d'affaires, ou en part de marché.
- **Management** : Par management, on entend "l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, ce, dans tous les domaines d'activité de l'entreprise" (Raymond-Alain THIETART, 1986)
- **Marché potentiel** : Estimation ou prévision de l'aire d'extension maximale d'un produit ou d'un service.
- **Marché** : Lieu de rencontre entre les acheteurs et les vendeurs. C'est également l'ensemble des personnes ou d'entreprises utilisant un produit ou un service.
- **Marketing industriel** : marketing des produits et services achetés par les entreprises, les collectivités ou les administrations publiques, dans le but de les utiliser, directement ou non, à la production d'autres biens ou services.
- **Marketing - mix** : Ensemble des composants de l'offre de service qui doivent être proposées en synergie à chaque segment visé par une entreprise. Les quatre composantes classiques du marketing - mix sont : le produit, le prix, la communication, la distribution. C'est le choix et le dosage de ces moyens qui sont le gage des bons plans de marketing.
- **Mise en œuvre stratégique** : réalisation des actions stratégiques (afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation) démultipliées et concertées à chaque niveau hiérarchique, et synchronisées transversalement avec les différents partenaires internes et externes. Elle comporte la programmation de la mise à disposition des moyens nécessaires.
- **Motivations** : Impulsion physiques ou intellectuelles qui déterminent l'attitude et le comportement des personnes.
- **Outil** : Élément matériel, visible et palpable, qui permet à un individu d'avoir une action sur une matière ou un objet dans un but de transformation de l'état de l'organisation, que cette transformation soit importante ou minime.
- **Outil de management** : outil utilisé par l'acteur-hiéarchique ou non, afin de l'aider et de le guider dans son action de pilotage de l'activité ou de transformation de l'état de l'organisation, que cette transformation soit importante ou minime.
- **Part de marché** : Rapport entre le volume des ventes d'un produit (en quantité ou en valeur) et l'ensemble du secteur auquel il appartient.
- **Performance** : La performance peut être appréhendée par plusieurs critères. On fait généralement référence à la mesure comptable et financière de la performance. Viennent ensuite les indicateurs de l'efficacité sociale où la notion de conflit apparaît comme centrale pour son appréciation, et enfin, le domaine organisationnel où l'entreprise est appréciée dans le fonctionnement de sa structure.
- **Piloter une entreprise** : piloter une entreprise consiste à déterminer ses objectifs et éventuellement à les modifier au cours de la vie de la firme, à préciser leurs valeurs admissibles, à amener et à maintenir ces valeurs dans les limites choisies.
- **Politique générale** : ensemble de principes, de règles, de décisions guidant l'action.
- **Positionnement** : Situation d'un produit ou d'un canal de distribution par le client parmi les différentes marques concurrentes.
- **Positionnement du produit sur son marché** : Ce positionnement se définit par rapport aux demandes des clients et aux offres des concurrents sur des produits identiques ou similaires. Le choix entre différents produits ne se fait généralement pas à partir d'une échelle linéaire de valeurs, par exemple le prix. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, qui se combinent pour situer chaque article dans un espace à plusieurs dimensions. Il en résulte que deux produits même de type similaire, ne se trouvent en compétition que si leurs positions respectives sont voisines.
- **Prévision** : Perspective d'évolution du marché à partir de laquelle on va pouvoir élaborer un programme et se fixer des objectifs.
- **Proactivité** : Nous entendons par proactivité : provoquer les changements souhaités (Godet, 1991). Se préparer aux changements souhaités. Anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.
- **Propriété industrielle et commerciale** : La propriété industrielle et commerciale est un droit attaché

à trois types de productions : les inventions à caractère technique, la marque commerciale, les dessins et modèles. Ce droit défini sur un territoire national, est soumis à deux conditions : le dépôt préalable auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle et le paiement régulier d'une redevance annuelle.

- **Renseignement (le)** : est une valeur ajoutée à une ou plusieurs informations. C'est une connaissance élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée. Devenu vérité, c'est un savoir confidentiel qui n'est pas accessible à tous. Orienté vers la prévision, il permet aux décideurs d'agir à bon escient. En terme de valeur, pour certains services spécialisés, celui-ci peut faire l'objet d'une cotation. (livre du renseignement à l'intelligence économique).
- **Stratégie** : par stratégie d'entreprise, on entend des décisions ou des orientations concernant les objectifs (croissance, rentabilité, plus-value sociale), les activités ou les régions géographiques envisagées pour le développement, les investissements majeurs à entreprendre (en recherche et développement, marketing, capacité de production...), les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel (conflits, neutralité, alliances, acquisitions, cessions...) ; en bref, un ensemble de choix importants pour le succès de l'entreprise, pour son adaptation à l'évolution de l'environnement et son influence sur lui.
- **Stratégies proactives** : Nous opposons aux stratégies réactives - qui sont de nature à suivre les modifications du marché et donc à s'adapter à une situation - les stratégies proactives qui sont à l'origine de ces changements grâce par exemple à des actions d'innovation issue d'une vigilance active. Une entreprise qui adopte une stratégie proactive optimise ses ressources pour se doter des moyens qui lui permettront de provoquer et de conduire un changement gage de performances.
- **Système** : Un système est l'ensemble des facteurs qui ont de l'influence sur la marche de l'unité et sur lesquels l'entreprise peut avoir une action directe en retour.
- **Terrain** : temps passé en entretien, en rendez-vous de synchronisation ou en animation de séances de travail avec les entreprises de notre expérimentation.
- **Veille** : C'est l'action par laquelle une entreprise acquiert et sélectionne l'information en continu. Celle-ci se spécialise suivant les projets de l'entreprise et ses sources d'information privilégiées. La veille technologique dresse une carte des technologies et anticipe leur évolution, et la veille normative s'intéresse à l'évolution des réglementations. A leur confluent, la veille juridique marient le droit et la technique. La veille marketing recueille les informations sur les marchés actuels et potentiels, les besoins des clients, et les partenaires guidant leur choix. Enfin, la veille stratégique s'intéresse à des informations de niveau macro-économique, afin d'anticiper les menaces et les opportunités...
- **Veille stratégique** : processus par lequel l'entreprise s'informe de façon volontariste et organisée sur l'évolution de son environnement. Elle se met à l'écoute anticipative des signaux de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude. (Lesca, 1994).

Annexes

Annexe 1 : corps d'hypothèses

[chalus_mc_annexe1.pdf](#)

Annexe 2 : La procédure brevet

Source : synthèse de diverses recherches sur internet datant de 1999

[chalus_mc_annexe2.pdf](#)

Annexe 3 : Les organismes de gestion de l'informatique économique

chalus_mc_annexe3.pdf

Annexe 4 : Tableaux des résultats de synthèse du diagnostic global des dysfonctionnements dans les pratiques de veille stratégique

Source : rapport de recherche pour la région Rhône Alpes –Savall,Boge,Voyant,Chalus- ISEOR datant de 1995

chalus_mc_annexe4.pdf

Annexe 5 : Exemple d'une retranscription d'un entretien de diagnostic de veille stratégiques

chalus_mc_annexe5.pdf

Annexe 6 : Diagnostic des pratiques de veille stratégique : cas de l'entreprise d'agro-alimentaire

Source : exploitation de notre recherche intervention auprès de l'entreprise agro-alimentaire sur le site V, datant de 1997

chalus_mc_annexe6.pdf

Annexe 7 : synthèse de toutes les idées-clés ressorties des différents diagnostics de veille stratégique

Source : résultat expérimental de recherche sur les 11 diagnostics de veille stratégique

chalus_mc_annexe7.pdf

Annexe 8 : Profil de positionnement

Source : exploitation de notre recherche intervention sur les différentes méthodes d'analyse de la concurrence auprès de l'entreprise de plasturgie datant de 1998/1999

chalus_mc_annexe8.pdf

Annexe 9 : Les principaux outils d'analyse pouvant être utilisés dans la méthode de conduite de projets

Source : exploitation de notre recherche sur les différentes méthodes de groupe de projet, notamment auprès de l'entreprise de plasturgie datant de 1998/1999

chalus_mc_annexe9.pdf

Note1. L'ISEOR, dirigé par le Professeur Henri SAVALL, est le Laboratoire d'Accueil du Doctorat Sciences de Gestion de l'Université Lyon 2.

Note2. Commissariat Général du Plan, "Intelligence économique et stratégie des entreprises", Travaux du groupe présidé par Henri Martre, La documentation française, 213 p., 1994.

Note3. Cf. en annexe, les noms de toutes les personnes ayant participé à ces différents diagnostics.

Note4. Nous emploierons indifféremment les termes "entreprises" et "organisations" au cours de notre développement. Le terme d'entreprise doit être compris au sens large du mot.

Note5. Isabelle BARTH, "Proposition pour un marketing interne et externe innovant - Eléments théoriques et de mise en œuvre", Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, sous la direction de Henri SAVALL, 1994, 796 pages, et Olivier VOYANT, "Système de veille stratégique", Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, sous la direction de Henri SAVALL, 1997, 350 pages

Note6. Nous entendons par dispositif l'ensemble des mesures prises, des moyens mis en œuvre dans un but déterminé.

Note7. Intervention d'Alain MERIEUX au Colloque "Maîtrise de l'information", organisé par la Préfecture de Région, la DRIRE et la DRCE Rhône-Alpes à l'Ecole Normale Supérieure de Lyon en Février 1997.

Note8. LEPARMENTIER Arnaud, "Danone relance la guerre des eaux minérales avec la bouteille compactable", *Le Monde* du 2 février 1995, page 20.

Note9. MICHEL Dominique, "Comment s'informer sur ses concurrents", *L'Entreprise* n°72, 1991.

Note10. PORTER Michaël E., "Choix stratégiques et concurrence", *Economica*, Paris, 1986.

Note11. ANVAR avec P. MERLANT, "Histoire(s) d'innover", Préface de H. GUILLAUME, InterEditions, 1993, 326 p.

Note12. Marie-Christine CHALUS, "La contribution des outils de l'analyse socio-économique à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique", sous la direction de Véronique ZARDET, Université Lumière Lyon 2, Mémoire de DEA, 1995, 114 p., page 35.

Note13. E. BESSON-DAMEGON, "La gestion des ressources technologiques", Article parue dans la *Lettre de l'ARIST Rhône-Alpes Cent pour Cent*, n°8, décembre 96, pp.1-2.

Note14. A. MULLER, "Ne ratez pas votre saut technologique", *L'Entreprise*, n°80, mai 1992

Note15. Marie-Christine CHALUS, Mémoire de DEA, page 39

Note16. A. BOISSON, président du groupe Valeo, dans le rapport : *L'innovation sources de compétitivité*, 1983

Note17. F.W. WOLEK, "managers and the distribution of scientific and technical information", R-D Management, 1984, 14, n°4, pp.225-228

Note18. COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, travaux de groupe présidés par Henri Martre, "Intelligence économique et Stratégie des entreprises", La documentation Française, 213 p., 1994., Page 15

Note19. FOSTER Richard, "L'innovation – Avantage à l'attaquant", Préface de Jean-Louis BEFFA, InterEditions, 1986, 316 p.

Note20. Les Echos, "Coatex protège son capital technologique", n°16837 du 15/02/1995, page 19

Note21. RHIZOME, Conférence de l'Institute for International Research, juin 1994 à Paris.

Note22. Jacques Langlois, ALGOE, Conférence de Institute for International Research, juin 1994 à Paris.

Note23. G. CASCINO et J.M. LANEYRIE, Conférence de Institute for International Research, juin 1994 à Paris.

Note24. KOCINSKI Anne, " Exploitez les idées de vos salariés ", *L'Entreprise* n°80, 1992, page 116.

Note25. De BONO Edward, " Lateral Thinking for Management ", McGrawHill, 1971.

Note26. PATEYRON, op.cit., *Encyclopédie Sciences de Gestion* page 3472

Note27. Source : Dictionnaire Petit Robert

Note28. CLERC Philippe, " Intelligence économique et stratégie ", *Encyclopoedia Universalis*, 1995, pp. 194-197

Note29. H. JANNIC, " Voyage en japonique. Comment grâce à l'ordinateur, les japonais survoltent leurs entreprises et quadrillent le monde ", *L'Expansion*, 7/20 sept 84, pp. 87-94.

Note30. B. LALANNE, " Votre œil en Amérique ", *L'Expansion*, 3-6 Juin 83, pp. 104-107

Note31. HENRI Brigitte, " Le rôle majeur du renseignement économique et financier ", Université de Reims-Champagne-Ardenne, 1991.

Note32. COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, travaux de groupe présidé par Henri Martre, "Intelligence économique et stratégie des entreprises", La documentation Française, 213 p., 1994. page 29,

Note33. COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, op. cit.

Note34. CLERC Philippe, " Intelligence économique et stratégie ", *Encyclopoedia Universalis*, 1995, pp. 194-197

Note35. Olivier VOYANT, " Système de veille stratégique ", Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion , Université Lumière Lyon 2, sous la direction de Henri SAVALL, 1997, 350 pages

Note36. Tableau 4.1 de martinet et Ribault : Les différents types de veille et leurs paramètres p. 69

Note37. Les exemples suivants sont cités par Jacques ANTOINE dans *Humanisme et Entreprise*, Juin 86.

Note38. LESCA Humbert, " Gestion de l'information – qualité de l'information et performances de l'entreprise ", Litec, 1995, 209 p., page 2.

Note39. COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, op. cit., page 27

Note40. PASCAL Jacques-Gustave, " Intelligence économique et stratégies des PME. Maîtriser le cycle du renseignement ", Actes du Colloque " Veille stratégique, scientifique et technologique " IRIT – PERIOMIP, Toulouse 25,27 oct 1995, pp. 11-33

Note41. BERGER Gaston, Article parue dans la *Revue des deux Mondes*, 1957.

Note42. NARVER J.C. et SLATER S.F., " The effects of market orientation and business profitability ", *Journal of Marketing*, vol. 54, oct

Note43. CHALUS Marie-Christine ; “ Contribution des outils de l’analyse économique à la mise en place d’un dispositif de veille stratégique ”, Mémoire de DEA, sous la direction de Véronique ZARDET et de Roland CALORI, 1995, Université Lumière Lyon 2

Note44. Marie-Christine CHALUS (10/11/98)

Note45. H. SAVALL et V. ZARDET, “ Ingénierie stratégique du roseau ”, *Economica*, 1995, 517 p.

Note46. *Les Echos*, “ Gérer l’innovation ”, n°16508 du 28/10/1993, page 2

Note47. Henri SAVALL et Véronique ZARDET, “ La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ”, *Revue Internationale de Systémique*, janvier 1995. Claude Jameux

Note48. Henri SAVALL, “ Où va la recherche en science de gestion ? ”, *innovation Revue Française de Gestion*, n°53-54, sep-déc 85, pp.242-253 et Henri SAVALL , “ Les Sciences de Gestion : tendances actuelles ”, *innovation Revue Le courrier du CNRS*, n)64, janvier 1986, pp. 14-15

Note49. Marc BONNET, “ Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d’expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel ”, Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, janvier 87, 504 pages, page 51.

Note50. Henri SAVALL et Véronique ZARDET, “ La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ”, *Revue Internationale de Systémique*, janvier 1995.

Note51. Henri SAVALL et Véronique ZARDET, “ La dimension cognitive de la recherche-intervention, op. cit

Note52. Henri SAVALL et Véronique ZARDET, “ La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ”, *Revue Internationale de Systémique*, janvier 1995.

Note53. Source : interventions du CRG et du CGS durant le programme de DEA de gestion socio-économique, 1994.

Note54. JC MOISDON, “ La recherche au Centre de Gestion Scientifique – Evolutions et perspectives ”, *Cahier du CGS*, 1992.

Note55. Henri SAVALL et Véronique ZARDET, “ La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive ”, *Revue Internationale de Systémique*, janvier 1995.

Note56. Rapport d’activité 96 à la Région Rhône-Alpes par Marie-Christine CHALUS

Note58. Equipe de recherche VSPME, op. cit.

Note59. Le détail des entreprises et des intervenants-chercheurs ayant participé à ces travaux se trouve en annexes

Note60. Rapport d’activité 1996 : Système d’information stratégiques pour PME-PMI / Quelle veille stratégique dans les PME-PMI ? page 4.

Note61. Nous entendons par : **Produit-objectifs** : la définition du produit proposé à l’entreprise-partenaire passe par une reformulation de sa demande afin de s’assurer qu’il répond à ses objectifs visibles ou cachés. **Produit-méthodes** : une fois les objectifs de l’entreprise identifiés, cette étape consiste à déterminer les méthodes que nous allons mettre en place pour y répondre. **Produit-prestations** : il s’agit ici de déterminer

les actions concrètes que l'on va enclencher (actions nécessitant un savoir-faire des intervenants-chercheurs) pour répondre aux attentes de l'entreprise .

Note62. Pour cela, nous avons travaillé avec les ouvrages de Holblat et Husson(" l'industrie française ", op. cit.), mais aussi de Gourlaouen et Perraudeau (" Economie – Croissance et cycles élémentaires, Cours Vuibert, tome 1, 1987, 334p.)

Note63. " Comptes et indicateurs économiques de 1997 ", INSEE – Résultat, Série " Economie générale ", n° 165, 166, 167, juin 98

Note64. " La situation de l'industrie en 1996. Premiers résultats de l'enquête annuelle d'entreprises ", SESSI, Ministère de l'économie et des finances et l'industrie.

Note65. *Le Monde*, " Bilan du Monde ", Edition 1999, 192 p., page 166

Note66. " L'industrie française. 1995/96 ", Ministère de l'Industrie, Sessi, Direction Générale des stratégies industrielles. Collection Références – Chiffres clés, 237 pages.

Note67. J. MATHIS, J. MAZIER, D. RIVAUD-DANSET, " La compétitivité industrielle ", Dunod, 1988.

Note68. E.P. LEARNED, CR CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS et W.D. GUTH, " Business Policy ", Text and cases, Irwin, 1969.

Note69. BCG, " Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité ", *Hommes et Techniques*, Paris, 1980.

Note70. Nous expliquons la méthode grâce à nos cours du DEA de gestion socio-économique, les différents ouvrages et articles de l'équipe de l'ISEOR, mais aussi par notre expérience pratique au sein de l'ISEOR durant nos 4 années d'activité.

Note71. Source : H. Savall et V. Zardet, " Maîtriser les coûts et performances cachés ", Prix Harvard – L'Expansion de management stratégique, 3ème édition, *Economica*, 1995, 405 p.

Note72. Source : H. Savall et V. Zardet, " Maîtriser les coûts et performances cachés ", op. cit.

Note73. Rapport d'activité 1995 sur les systèmes d'informations stratégiques pour PME-PMI, " Quelle veille stratégique dans les PME-PMI – Veille stratégique et quête d'informations stratégiques pour améliorer la prise de décisions stratégiques et la réactivité commerciale des PME-PMI en s'appuyant sur tout le potentiel humain ", ISEOR, GEREG. Les chercheurs ayant travaillé sur ce projet sont H. SAVALL, M.C. CHALUS, O. VOYANT, A. BLANC-BOGE.

Note74. Cas présenté par Marie-Christine CHALUS, sous la Direction de Henri SAVALL et avec la participation de Vincent CRISTALLINI en novembre 1996.

Note75. Concept développé par le cabinet Mac Kinsey dans son article : " A business is a value delivery system ", de Michael J. LANNING and Edward G. Michaels, june 1988, n°41, Mc Kinsey Staff Paper. La value proposition synthétise en quelques lignes la valeur d'un document (par exemple un plan de développement), quels sont les éléments clés qui vont faire la réussite de l'entreprise sur un marché.

Note76. Déjà abordé dans l'idée clé " faiblesse de l'innovation "

Note77. Henri SAVALL et Marie-Christine CHALUS, 1997.

Note78. P.T. QUANG et J. JOSKOWICZ, " Cas pratiques de conduite de projets ", Eyrolles, 1993, 202 pages, page 3.

Note79. Les instances présentées ont été mises au point par Henri Savall et son équipe. Pour leur définition, nous nous appuierons sur la présentation qu'en ont faite : Philippe BENOLLET, " Principe de régulation sociale : le rapport structuro-comportemental dialectique – Recherche expérimentale ", Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, sous la direction de H. SAVALL, novembre 1995, Université Lumière Lyon 2, 371 p., page 250 et Olivier VOYANT, " Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI ", Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Sous la direction de H. SAVALL, novembre 1997, Université Lumière Lyon 2, 400 p., page 246.

Note80. La présentation de l'outil fiche d'ordonnancement par opération, créé en 1979 par Henri SAVALL et son équipe, reprend ici le contenu d'un guide d'utilisation réalisé par H. Savall, P. Colin et O. Voyant.

Note81. Marie-Christine CHALUS avec la contribution de Pascal COLIN, sous la Direction de Henri SAVALL.

Note82. Schéma réalisé par l'équipe de recherche de l'ISEOR.

Note82. Schéma réalisé par l'équipe de recherche de l'ISEOR.

Note83. L.G. HREBINIAK et W.F. JOYCE, "Implementing strategy", New York, Mac Millan, 1984, p 29.

Note84. H. SAVALL, MC CHALUS, O. VOYANT, Rapport d'activité pour le programme thématique de la Région Rhône Alpes, " Système d'information stratégiques pour PME-PMI ", ISEOR, GEREG, Mars 1996.

Note85. H. SAVALL, "Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail", Préface de F. Perroux, Paris, Dunod, 1979, 275 pages.

Note86. A.C. BERNADET, " Le toilettage socio-économique : un concept outillé pour piloter l'évolution de l'entreprise. Cas d'un établissement technique d'essai et d'une grande entreprise de mécanique. ", mémoire de DEA, Université Lumière Lyon 2, 1994, 144 pages.

Note87. Prendre tous les types de veille serait trop long compte tenu du temps imparti et n'apporterait pas d'éléments fondamentaux

Note88. H. SAVALL et V. ZARDET, "Maîtriser les coûts et les performances cachés – Le contrat d'activité périodiquement négociable", Prix de Management stratégique Harvard-L'Expansion, préface de M.A. LANSELLE et avant-propos de J.M. DOUBLET, 2ème Edition, Economica, 351 pages, 1995.

Note89. P. DENIMAL et G. DONNADIEU, "Classification Qualification : De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", Editions Liaisons, 1994, 198 pages.

Note90. M. SPIELMANN, "De la définition de poste à l'organigramme" Editions d'Organisation, 1991, 219 pages. p 206.

Note91. A. Silem (sous la direction de), *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Paris, Hachette éducation, 1991.

Note92. M. Grawitz, *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 3e éd, 1986.