	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
Thème	Décision stratégique		
sous-thème			
Hypothèses	L'entreprise n'identifie pas toujours suffisamment les variables stratégiques qui sont importantes pour la pertinence des décisions stratégiques	Difficile en raison de la rapidité de l'évolution de l'environnement et la multitude des informations.	Notion de veille stratégique. Apprendre à exploiter efficacement les informations pertinentes. Notion de vigilance réflexe des acteurs internes et externes.
	L'entreprise manque d'outils de veille pour assurer une prise de décision éclairée dans le contexte actuel.	Historiquement, les entreprises françaises ont focalisé leur attention 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.	La mise en oeuvre d'un dispositif de veille stratégique produit/marché va permettre aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans ses différents environnements pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.
	L'entreprise ne maîtrise pas toujours le processus de décision.	La complexité des variables dont dépend directement ou indirectement l'entreprise entraîne parfois une certaine difficulté dans la prise de décision.	Sélection des indicateurs les plus fiables permettant une décision stratégique en parfaite corrélation avec la situation du marché externe et compatible avec l'organisation interne. Mise en place d'un plan d'actions stratégiques internes et externes.
Thème	Synchronisation des activités de l'entreprise pour la veille		

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Certaines entreprises ont des problèmes pour synchroniser les activités de production et de commercialisation dans la mise en place d'un dispositif de veille.	Les activités de production et de commercialisation ont trop souvent été séparées par les modes de management. Leur mode de fonctionnement diffère parfois énormément. Ils n'ont pas la même culture et surtout, ils n'ont pas l'habitude de travailler ensemble sur l'avenir de leur organisation.	Les groupes de projet peuvent être une étape importante pour permettre à ces deux pôles d'apprendre à travailler ensemble. L'implantation d'outils de veille homogènes et d'un porteur de la veille peut apporter la nécessaire synergie entre la production et le commercial pour anticiper les différentes évolutions et conduire des stratégies pro-actives.
	S'il existe une pratique de veille stratégique, elle est souvent fragmentée entre les différents départements sans que l'ensemble de ces fonctions soit intégrée véritablement dans un processus efficace de prise de décision.	Il existe dans les entreprises des nœuds de pouvoirs que les individus utilisent pour conforter leur autorité dans l'organisation.	Il faut remettre en cause les clivages institutionnels qui hiérarchisent la circulation de l'information. L'identification d'un système de gestion de l'information activité par des porteurs précis peut être une voie d'amélioration des courroies de transmission de veille.
	L'intelligence du système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux pour construire une stratégie cohérente.	Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe.	Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficience globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau. Il faut donc favoriser la création de réseaux denses au sein desquels les savoirs professionnels particuliers et les logiques spécifiques de chaque fonction puissent se confronter et se combiner
Thème	Système d'information		

CGP page 87

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Des entreprises sont submergées d'informations dont il ne ressort rien.	L'entreprise capte tous azimuts les informations sans soucis de pertinence ni de ciblage.	L'entreprise doit être à l'écoute, mais apprendre à recherche l'information cible, la traiter et la diffuser afin d'obtenir un outil fiable et enrichissant.
	Selon les types d'entreprises, il existe des lacunes d'information particulières.	Selon leur sensibilisation, les entreprises vont avoir tendance à capter plutôt tel type d'information que tel autre qu'elle maîtrise moins.	La stratégie d'ouverture des entreprises dans la conduite d'une veille stratégique doit être très large. Celle ci ne doit pas se cantonner aux informations qu'elle maîtrise, mais avoir une vue globale sur son environnement interne et sur son environnement externe.
	La gestion offensive de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels dans la conduite des stratégies industrielles.	La pratique de l'intelligence économique se développe dans les grands groupes et les PME-PMI innovantes confrontées à la globalisation des marchés, ainsi qu'à des conditions de concurrence transformées par la multiplication des acteurs sur l'échiquier international.	L'évaluation des forces et des faiblesses de cette pratique doit partir de l'existant. D'une part, il convient de recenser la richesse des pratiques avancées et innovantes des entreprises et d'autre part d'identifier les freins culturels et organisationnels qui ralentissent ou entravent la diffusion de la pratique de la veille stratégique.
	La faiblesse de la chaîne d'information peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise.		
	La volatilité de l'information dans l'entreprise.	Le traitement de l'information dans l'entreprise n'est pas toujours performant.	

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Ingénierie de l'information manque de rentabilité collective.	Cette réticence à l'égard de la gestion collective de l'information est accentuée en France par une culture mal maîtrisée du secret. La conception de l'information comme source de pouvoir ainsi que des règles excessives et des pratiques administratives trop rigides en matière de confidentialité, font obstacle à une sélection fine et maîtrisée de l'information ouverte, utile aux entreprises.	Un dispositif de communication-coordination-concertation permet d'améliorer l'ingénierie de l'information afin d'obtenir une véritable force collective.
	Des informations terrain très importantes ne remontent pas toujours correctement.	L'entreprise n'a pas toujours de dispositif d'écoute des personnes sur le terrain. Celles ci se démotivent rapidement à force de remonter des informations et de n'avoir aucun retour, ni traitement.	La hiérarchie qui demande au terrain de remonter l'information, doit mettre en place en parallèle un dispositif de traitement de remontée de ces informations et surtout de retour aux personnes.
	L'information utile ne touche pas toujours les différents niveaux de décision de l'entreprise.	La culture et l'histoire de l'entreprise sont sources de biais du système d'information et de réseaux parallèles.	Le dispositif de traitement et de diffusion de l'information ne doit pas être soumis à des lois subjectives. Des outils et des règles du jeu précises peuvent permettre d'éviter des dérives et d'obtenir que les actions au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision stratégique des objectifs à atteindre.
Thème	Innovation		
	Actuellement, il semble que les entreprises industrielles connaissent des difficultés pour innover.		

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	L'entreprise n'est pas toujours prête à s'engager dans un grand projet d'innovation dans les délais nécessaires qui assurent sa réussite.	Elle ne dispose pas toujours d'un dispositif de suivi des grands projets nouveaux ou imprévus. Elle ne sait pas toujours quel dispositif adopter, quelles sont les compétences disponibles ou à développer, ni de quelle enveloppe temps elle bénéficie.	Une entreprise accroît sa capacité de réaction, lorsque qu'elle a anticipé les développements d'innovation en mettant en place un dispositif clé permettant de piloter n'importe quel nouveau projet, de connaître et de développer ses compétences disponibles et ses ressources temps.
	Certaines entreprises leader ont peur d'innover.	L'entreprise a des ressources, mais son excellence aujourd'hui reconnue lui donne peur de l'échec. Elle ne risque plus et recherche la tranquillité qui freine ses innovations.	Il faut réveiller l'entreprise et lui faire prendre conscience que son plus grand risque est de se reposer sur sa position de leader. La mise en place d'outils d'ouverture sur l'extérieur devrait réapprendre à l'entreprise à réagir pour anticiper les évolutions de son environnement.
	Souvent les bureaux d'études ne jouent pas leur rôle d'innovation.	Ils sont surtout occupés à gérer des tâches de gestion sécurité.	Il faut redimensionner le rôle du bureau d'études et dégager du temps pour qu'ils puissent faire de la création de potentiel.
Thème	Environnement		
	L'environnement turbulent oblige les entreprises à s'adapter plus rapidement pour faire face à une concurrence multiple.	La complexité croissante des relations concurrentielles contraint les entreprises à élaborer de nouvelles grilles de lecture.	L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables dispositifs de gestion stratégique au cœur d'un système de veille stratégique.

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Certaines entreprises industrielles manquent d'ouverture sur l'environnement extérieur.	En raison de leur historique, elles sont trop centrées sur leurs activités de production interne, la productivité et la rentabilité financière.	Un dispositif de veille stratégique couplé avec un système d'intelligence économique permet d'éveiller l'entreprise aux différents aspects de ses environnements et de l'outiller pour lui permettre d'en extraire la substantifique moelle.
	Les situations "d'urgence" concurrentielle auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multidimensionnelles. Les entreprises cherchent à réduire cette complexité.	La littérature relative à la gestion propose de réduire la complexité. Il s'agit d'une solution tentante pour les entreprises.	La pratique de l'intelligence économique permet, non pas de réduire la complexité, mais de l'appréhender de telle sorte que les liens essentiels entre les individus, des événements et des technologies soient mis en évidence. Afin de relier et de mettre en évidence les facteurs-clés, et de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent.
Thème	Les acteurs/capteurs		
	Les acteurs de l'entreprise ne connaissent pas toujours les orientations stratégiques de l'entreprise ce qui freine le dispositif de veille.	L'entreprise n'a pas toujours les moyens de démultiplier sa stratégie jusqu'à l'opérationnel et ne forme pas suffisamment ses cadres à la stratégie.	La mise en place de plans d'actions prioritaires permet d'informer toutes les personnes de l'entreprise sur les orientations stratégiques. Un dispositif de formation intégrée des cadres et de la maîtrise contribue à l'efficacité du système. Tous les acteurs de l'entreprise doivent devenir des capteurs.
	La direction générale est la clé d'un dispositif de veille stratégique	Les biais cognitifs des dirigeants ont une grande importance dans la mise en place d'un tel système et dans son application.	Il convient d'engager la direction générale de l'entreprise dès les débuts du projet, afin de stimuler les acteurs et de leur donner l'exemple.

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Les acteurs de l'entreprise manquent parfois de visibilité.	Ils manquent d'une vision globale.	Une veille stratégique améliore la visibilité de l'ensemble des acteurs, mais aussi des dirigeants
Thème	La veille		
	Les entreprises connaissent généralement bien les activités de veille technologique, mais beaucoup moins sur marché, produit et potentiel humain.		L'entreprise qui veut maîtriser son avenir doit avoir une vision globale et veiller sur tout y compris son potentiel humain. Sinon, elle va prendre ses décisions sur des bases incomplètes.
Thème	Histoire et mode de fonctionnement des entreprises		
	Beaucoup d'entreprises fonctionnent au travers d'une culture orale, ce qui gêne la mise en place d'un système de veille stratégique.	L'information existe dans le temps et la durée. La seule manière de l'entretenir est de la mettre en mémoire. Un des défauts majeurs des entreprises est la perte continue d'informations et même de savoir-faire due à l'absence de traces écrites.	Des outils de veille stratégique interne et externe permettent cette mémorisation. Mais aussi l'exploitation qui peut en être faite et la diffusion.
	Certaines entreprises industrielles manquent de relations avec les partenaires institutionnels.	L'entreprise peut penser qu'elle est seule au cœur de l'activité économique, or il existe de nombreux acteurs institutionnels avec lesquels il est important de développer ne serait ce que des contacts.	Des matrices d'analyse stratégique permettent de cibler les différentes institutions avec lesquelles l'entreprise aurait intérêt à entrer en contact afin d'obtenir des informations clés.
	Les entreprises recherchent des modèles pouvant s'adapter à toutes les structures.	Il semble plus facile de s'appuyer sur un modèle que de faire des efforts d'ouverture.	Il ne s'agit plus de modéliser, mais d'ouvrir les yeux, d'écouter, d'élargir son champ de conscience de s'informer et de comprendre.

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	La pratique de l'intelligence économique par les entreprises française demeure intimement liée à une culture métier.	Le savoir-faire accumulé est entretenu en interne par des spécialistes et rarement l'objet d'un dialogue ou d'une diffusion régulière. L'expérience non conceptualisée repose en fait sur une culture orale. Hormis quelques rares exceptions, l'absence de culture écrite et donc de mémorisation des pratiques aboutit, par des ruptures dans les transferts, à une atrophie des savoirs.	Une capitalisation et un toilettage régulier de l'organisation devraient permettre une mémorisation des savoir-faire des différents métiers de l'entreprise et d 'éviter les ruptures.
	Les entreprises possèdent souvent déjà un dispositif de veille stratégique, mais il n'est pas formalisé.	Les acteurs dans l'entreprise s'informent, au travers des courroies de transmission de l'entreprise, mais aussi lors de salons, de conférences, par des revues et sur le terrain. Il s'agit souvent d'actions individuelles non exploitées pour l'ensemble de l'entreprise et donc non formalisées.	Un diagnostic permet de recenser ces différentes pratiques, de garder les meilleure et d'en améliorer d'autres pour construire un dispositif compatible avec le mode de fonctionnement de l'organisation (sans non plus "réinventer la roue"). va permettre de formaliser et de développer un système efficace en intégrant tous les acteurs de l'entreprise.

	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
	Il existe un écart entre l'intention stratégique de l'entreprise et ses réalisations.	L'entreprise n'a pas toujours construit son plan stratégique sur des données réelles issues de son système d'information et se retrouve donc parfois en décalage par rapport aux ressources internes insuffisantes pour conduire cette stratégie et/ou un environnement dont les évolutions ne se prêtent pas à l'atteinte des objectifs.	L'engagement des décideurs appelle de leur part une définition et une diffusion précises de leurs besoins d'informations. Ils doivent s'accompagner d'orientations claires. Ces dernières permettent de cibler les champs d'observation conformes au projet de l'entreprise, ainsi qu'à ses axes tactiques et stratégiques. Cette implication est indissociable de la définition d'une vision offensive à long terme de la stratégie de l'entreprise, comme au travers de l'élaboration d'un plan d'actions stratégiques internes et externes à 3 ou 5 ans.
	La veille stratégique contribue à améliorer la réactivité de l'entreprise.	Elle éveille les acteurs et les informe.	