



**COMMENT PRODUIRE DU SENS UTILE POUR L'ACTION DES DIRIGEANTS,  
A PARTIR D'INFORMATIONS EPARSEES**

**Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du "PUZZLE".**

**LESCA Humbert**, Professeur des Universités,  
ESA Université de GRENOBLE 2 (France)  
e-mail : [humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr)  
site web : <http://www.veille-strategique.org>

## **1 - LA VEILLE STRATEGIQUE EST UN DES PROCESSUS D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE.**

"Veille stratégique" est une expression générique qui désigne l'un des trois grands flux d'information de l'entreprise : le flux des informations orienté de l'extérieur, de l'environnement, vers l'intérieur de l'entreprise. Son objet est de renseigner les responsables de l'entreprise au sujet des changements qui se produisent dans l'environnement : son rôle est comparable à celui du RADAR du navire (AGUILAR 1967). Alerter suffisamment tôt des obstacles qui peuvent surgir sur la route de la survie et du devenir de l'entreprise, mais aussi et surtout sur les opportunités que l'entreprise pourrait saisir pour consolider sa situation et pour se développer.

Cette expression générique recouvre des formes de veille dont certaines sont très connues, voire galvaudées et vidées de leur vrai contenu (la veille technologique par exemple) et d'autres moins (la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille politique) ou même très peu (la veille d'acquisition par exemple). Toute entreprise gagnerait à développer son "RADAR" pour conforter ses chances de survie et de développement (**H1**), mais toute entreprise n'a pas besoin de développer la totalité des formes de la veille stratégique. Elle doit cibler son écoute sur la zone de son environnement la plus pertinente (CALORI 1989).

**Ce flux n'est ni automatique, ni passif.** Notre expérience de consultant en la matière nous montre que beaucoup de responsables d'entreprise se trompent : les informations concernées par la veille stratégique ne sont pas des informations qui viennent d'elles-mêmes à l'entreprise. Celles qui parviennent d'elles-mêmes sont de peu d'intérêt. Les informations de grand intérêt doivent se mériter : il faut **VOULOIR** aller les chercher. En d'autres termes la veille stratégique désigne un processus qui, plus que tout autre processus d'information de l'entreprise, exige une volonté ferme et continue de la part des dirigeants (2222). Ceci explique que le mot "veille" soit le plus mauvais terme que l'on pouvait choisir. Les Anglo-saxons ne l'utilisent pas et ils ont raison. "Intelligence de l'environnement" serait une meilleure expression (GILAD et al. 1986). Personnellement nous utilisons l'expression "Ecoute prospective de l'Environnement".

## **2 - CE PROCESSUS SOULEVE DES DIFFICULTES SPECIFIQUES.**

La veille stratégique est un processus dont on ne parle en France que depuis quelques années : il est récent dans notre pays. Il n'est actuellement l'objet d'une attention sérieuse qu'au sein d'une très petite minorité d'entreprises françaises, alors qu'il est plus développé à l'étranger (THOMAS 1980 ; FAHEY et al. 1981 ; DIFFENBACH 1983). Notre retard sur ce point sera fatal à bon nombre d'entreprises françaises qui seront appelées à disparaître dans les cinq à dix ans qui viennent : disparition pure et simple ou rachat par les étrangers (**H2**). Cependant le faible et lent développement de la veille stratégique n'est pas sans explications.

Les difficultés qui freinent le développement ont leur origine dans :

- la nature même des informations dont il est question (ANSOFF 1976)

- la très faible formation des responsables actuels et futurs à l'utilisation de l'information à des fins stratégiques

- la rareté des outils informatiques réellement appropriés à l'exploitation de ce type d'informations. Mais les choses évoluent dans ce domaine et nous y reviendrons plus loin. (TODA 1991 ; YADAV 1992 ; LIANG 1993)

Dans ce paragraphe nous rappelons les caractères spécifiques des informations concernées par la veille stratégique. Ce rappel nous semble indispensable pour comprendre le concept de PUZZLE auquel nous voulons arriver.

**Caractéristiques des informations constituant le flux de la veille stratégique.** Ces informations sont :

- **anticipatives** : elles doivent renseigner les responsables de l'entreprise sur les changements qui sont en train de s'amorcer et qui pourraient constituer une opportunité ( à saisir) ou une menace (à éviter ou à contourner) : elles doivent alerter suffisamment tôt pour ménager un délai de réaction, et non pas après coup (ANSOFF 1976). De ce **caractère fondamental** découlent les autres caractéristiques des informations de la veille stratégique.

- **qualitatives**, pour la majeure partie. Elles ne sauraient être constituées de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront **peut-être** et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats "comptables". Ainsi les informations peuvent aller jusqu'à prendre la forme de phrases saisies à la volée dans une réunion, dans un salon, dans un colloque, etc. Ceci suppose que l'on veille et que l'on soit capable des les saisir, puis qu'on ne les perde pas ensuite au sein de l'entreprise.

- **incertaines**. Les informations en question constituent des indices, des pistes, des signaux d'autant plus difficiles à saisir qu'ils sont noyés dans du "bruit". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables de l'entreprise mais ne sauraient constituer des certitudes. On ne peut être certain que des événements passés... et encore ! De plus les informations en question peuvent résulter d'une volonté de désinformation et d'intoxication de la part d'un tiers. Tout ceci pour dire que les informations de la veille stratégique doivent faire l'objet d'un traitement spécifique que nous appellerons **recoupement** et qui nous conduit au concept de PUZZLE.

- **fragmentaires**. Les informations de la veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de bribes patiemment collectées, rassemblées, interprétées, validées. Prise en soi et isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations elle prend progressivement de la signification. C'est pourquoi nous utilisons, par analogie, le mot puzzle pour désigner le fichier spécial qui va constituer leur structure d'accueil et d'utilisation.

A cause de ces caractéristiques, le processus d'information que constitue la veille stratégique soulève des difficultés que l'entreprise ne connaît pas (en tout cas au même degré) avec les autres flux d'information, qui sont essentiellement des flux d'informations opérationnelles.

Rappelons succinctement les phases d'un processus d'information de façon à pouvoir situer le concept de PUZZLE et les réalisations concrètes qui s'y rapportent (LESCA 1986)(LESCA 1994)(Le lecteur qui attendrait plus de détails de notre part les trouvera dans notre ouvrage "Système d'Information pour le Management Stratégique de l'Entreprise" réédité en 1990 chez Mc Graw Hill).

- la **recherche des informations** initiales : dans le cas de la veille stratégique elle ne va pas de soi et soulève plusieurs problèmes qui sont finalement surtout des problèmes "culturels" et de comportement des hommes. Pour disposer d'informations à caractère anticipatif et stratégique il faut réellement les vouloir. Ainsi les Japonais, et plus encore les Chinois (ainsi que nous l'avons constaté) n'ont pas les mêmes handicaps culturels que nous sur ce point.

- l'**acheminement** des informations : la plupart du temps on ne sait pas vers qui et comment acheminer les informations recueillies, qui ont ainsi toutes les chances de se perdre. Ceci explique partiellement le paradoxe de bien des entreprises qui prétendent avoir trop d'informations et qui sont dans l'impossibilité de les mobiliser effectivement le moment venu.

- l'**utilisation** des informations recueillies et non perdues. Que faire de ces informations ? Comment passer de l'information à la décision ? Comment déclencher l'action à partir de l'information ?

Cette dernière phase du processus d'information de la veille stratégique est la plus difficile. Toutes les phases soulèvent de délicates questions ainsi que nous l'avons constaté dans nos interventions, mais la dernière phase est la plus cruciale : c'est la clé de voûte de l'édifice. Elle soulève la question du "**stockage intelligent**" des informations. C'est précisément à son sujet que nous avons été amenés à élaborer le concept de PUZZLE et à faire des propositions pratiques.

### 3 - LE PROBLEME CRUCIAL DE LA VEILLE STRATEGIQUE : LE CONCEPT DE PUZZLE.

Récapitulons les éléments du problème posé : Nous avons rassemblé des informations fragmentaires, éparses, suspectes à priori, sans grande signification individuelle : que peut-on faire pour passer de cette situation chaotique à une situation structurée ? **Comment produire de la signification en partant du chaos ? Il s'agit là d'un problème de créativité** (MOLES et al. 1970 ; MOLES 1990)

Par analogie, nous parlons de PUZZLE. Nous avons des pièces en désordre et il faut aboutir à une ou plusieurs représentations signifiantes pour le responsable d'entreprise et génératrices de décisions à prendre. Sans oublier que les décisions en question sont susceptibles de mettre en jeu la survie de l'entreprise.

Nous faisons l'**hypothèse (H4)** suivante : **Si l'on est capable d'utiliser les informations de la veille stratégique pour produire de la signification, alors le processus de veille stratégique sera voulu, soutenu et utilisé par les dirigeants de l'entreprise .**

Dans le cas inverse, la veille stratégique sera reléguée au rang de pratique bureaucratique consommatrice de coûts et sans utilité pratique.

**EXEMPLE** - L'entreprise BOTTEX a voulu mettre en place une veille technologique. Elle a bénéficié de plusieurs facteurs exceptionnellement favorables, et pourtant la tentative a échoué.

Les facteurs favorables étaient les suivants :

- un personnel chargé de la recherche du renseignement technologique très motivé,
- un document de remontée des informations très bien conçu et bien perçu par le personnel (document pas trop compliqué et astucieux)
- une direction générale ouverte à la veille technologique.

Quelle a donc été la cause d'échec final ? Aucune méthodologie n'a été prévue pour traiter les informations remontées. Celles-ci ont d'abord été engrangées dans des classeurs, dans une armoire. Personne n'a su exactement comment les exploiter. Au bout de quelques mois le bruit s'est répandu dans l'entreprise que les informations n'étaient pas exploitées, le personnel s'est démotivé et la tentative de veille technologique a tourné court.

Nous savons par expérience que le cas BOTTEX est très loin d'être un cas isolé.

### 4 - PUZZLE : UN FICHIER PAS COMME LES AUTRES, NI PAR LA FORME, NI PAR LE CONTENU, NI PAR L'UTILISATION.

PUZZLE désigne un fichier, mais un fichier bien particulier et dont les caractéristiques sont les suivantes :

- il **regroupe** toutes les informations de la veille stratégique qui ont été collectées par les capteurs. De ce fait il permet les recoupements et la validation progressive des informations engrangées.
- il accepte **toute forme** d'information : du texte, des images, (ultérieurement de la voix) sans condition particulière de formatage a priori
- il permet des **agencements multiples** des informations. Ici, l'analogie serait avec le kaléidoscope : avec les mêmes éléments de base, constituer diverses images, diverses représentations de l'environnement de l'entreprise, jusqu'à trouver celle qui produit le plus de signification pour les dirigeants de l'entreprise et qui leur suggère le plus d'interrogations et le plus d'hypothèses de travail. Les agencements sont réalisés au moyen de liens de différente nature : liens de causalité (NARCHAL et al. 1987 ; ROSS et al. 1980), liens analogiques, liens de contiguïté, etc.
- il permet la vérification de la **cohérence** des informations rassemblées

- il s'accommode du fait que le puzzle à constituer n'est pas conforme à un modèle qui serait à reconstituer. Le modèle n'existe pas. Il faut donc produire plusieurs représentations pour voir celle qui est la plus proche de la réalité perçue par les dirigeants de l'entreprise et la plus susceptible d'être comprise par eux et intégrée dans leur processus mental de réflexion stratégique. (MINTZBERG et al. 1976) (HUNT et al. 1989). La construction d'un puzzle fait largement appel aux jugements et aux choix individuels ou collectifs (HOGARTH 1980).

- il permet, enfin, un accès facile et rapide aux informations engrangées : c'est la fonction "**capitalisation et valorisation**" des informations dont l'entreprise dispose au sujet de son environnement.

La **figure N°1** fournit une représentation symbolique du fichier PUZZLE.

Pour l'essentiel le fichier PUZZLE répond à trois nécessités pratiques :

A) **fournir des représentations significantes** concernant l'environnement de l'entreprise (par exemple les concurrents, ou bien certains clients, ou bien encore certains décideurs politiques, etc.) sans idées préconçues. Ces représentations doivent être dynamiques, c'est-à-dire évolutives à mesure que l'on recueille une information nouvelle. Les agencements d'informations, disons les pièces du puzzle, doivent être faciles à modifier pour favoriser la créativité et la production de signification (HERRMANN. 1992) (OSBORN 1965). Ceci exclut les fichiers traditionnels "papier, ciseaux, colle, classeur". Un outil informatique approprié est indispensable. Approprié ne signifie pas compliqué.

En d'autres termes l'objet du fichier PUZZLE est de permettre de créer des liens entre des informations fragmentaires, de façon à passer d'informations atomisées et peu parlantes à des représentations intelligibles (on parle alors d'intelligence de l'environnement de l'entreprise), **sans dévitaliser les informations**. Le lecteur aura compris que ce dont nous parlons n'a rien à voir avec les notes de synthèse transmises par tel ou tel bureau aux dirigeants de l'entreprise. C'est à propos de ces notes de synthèse que nous avons enregistrées l'expression "information dévitalisée" utilisée au sein de plusieurs entreprises. Ici nous voulons conserver aux informations toute leur vitalité.

B) **orienter l'écoute et la scrutation de l'environnement** de l'entreprise. Le fichier PUZZLE, aisément manipulable sur micro-ordinateur par exemple, permet de répondre de façon plus appropriée aux questions suivantes qui se posent au moment du recueil d'une information nouvelle :

- faut-il accepter cette information ou bien faut-il la rejeter parce qu'elle fait double emploi?

- apporte-t-elle un complément aux connaissances que nous avons déjà accumulées ? Les infléchit-elle dans une nouvelle orientation ? Si oui, que faut-il en penser ?

- déclenche-t-elle une alerte ? Un déclic dans l'esprit des dirigeants ? Déclenche-t-elle une analogie significative ? Suggère-t-elle une action à l'entreprise ?

- apporte-t-elle une confirmation au sujet d'une autre information déjà enregistrée (recoupement et validation pour se protéger de la désinformation et de l'intoxication), ou bien apporte-t-elle une contradiction ?

- si elle apporte une contradiction faut-il soupçonner une désinformation ou une intoxication? Quelle information complémentaire faudrait-il obtenir pour valider ou invalider l'hypothèse de l'intoxication ?

En d'autres termes, le fichier PUZZLE permet de rendre plus sélective, plus ciblée l'écoute de l'environnement et, par conséquent de rendre plus efficace et plus dynamique la veille stratégique.

C) **déduire des renseignements inaccessibles** de façon directe. Les informations engrangées dans le fichier PUZZLE peuvent permettre de faire des déductions. C'est ainsi que de trois informations engrangées et convenablement rapprochées, on peut déduire une quatrième information à laquelle il serait peut-être impossible d'accéder directement. Bien entendu cette information ainsi produite par déduction est probable mais non certaine. Il faut la prendre comme une hypothèse de travail que l'on s'efforcera de valider dès que l'occasion se présentera.

## EXEMPLE : PUZZLE POUR VEILLE CONCURRENTIELLE.

La société VALETTE a souhaité mettre en place une fonction de veille concurrentielle. Les étapes classiques de mise en place d'une telle fonction ont été franchies et les informations à caractère stratégique au sujet des concurrents ciblés ont commencé à affluer.

Le fichier PUZZLE veille concurrentielle a été mis progressivement en place. En quelque sorte on peut dire qu'il comprend une base d'informations par concurrent. Chaque information (texte, image, schéma etc.) est mémorisée au moyen d'un scanner relié au micro-ordinateur. Ces informations sont digitalisées de façon à pouvoir être traitées au moyen d'un logiciel approprié. Chaque information est munie d'index qui permettront des enchaînements variés réalisés à la demande.

A un moment donné il est possible de faire l'état de tout ce que l'on connaît au sujet du concurrent X. Une vision globale du concurrent, dans une perspective stratégique, est ainsi disponible mais non figée.

Lorsqu'un dirigeant se pose une question au sujet d'un concurrent, les informations concernant ce dernier sont activées en fonction de l'idée directrice du moment. Une représentation de nos connaissances du concurrent est fournie sur écran d'ordinateur. De deux choses l'une :

- ou bien cette représentation produit de la signification pertinente pour éclairer et supporter les réflexions du dirigeant et alors on peut s'attarder sur cette représentation, la sortir sur imprimante par exemple,
- ou bien cette représentation ne produit aucun déclic dans l'esprit du dirigeant. Dans ce cas on annule la première représentation et l'on en produit une seconde en mobilisant les informations sur la base d'une autre idée directrice. On obtient très rapidement une nouvelle représentation, et de nouveau on peut envisager deux cas de figure....

Cette opération peut être recommencée autant de fois que nécessaire car elle prend peu de temps du fait de l'utilisation des outils informatiques appropriés et faciles à utiliser.

Une surprise : les informations à caractère stratégique mémorisées dans PUZZLE ne sont pas si nombreuses que les responsables de la société VALETTE le supposaient a priori. Au cours de la mise en place de la veille concurrentielle ils ont progressivement appris à sélectionner les informations à conserver dans la base d'information concurrents : certaines informations continuent d'ailleurs d'être conservées dans des armoires traditionnelles pour le cas où on en aurait besoin ; elles n'ont qu'un caractère d'appoint éventuel et ne méritent pas d'encombrer la mémoire vive du PUZZLE.

Ajoutons que PUZZLE s'est révélé être un **outil à caractère didactique**. Sa construction progressive et son utilisation fréquente ont eu pour effet de familiariser les membres de l'entreprise avec la veille stratégique. Ce qui n'était pour eux qu'une notion abstraite est devenu progressivement une réalité palpable. L'outil facile à utiliser a permis de passer d'une sensation "d'abstrait et rébarbatif" à une sensation de "concret et ludique".

Au total, la société a réellement décuplé son **intelligence de l'environnement** concurrentiel.

**GENERALISATION** : La mise en place d'un tel fichier PUZZLE est appelée à être reproduite dans d'autres entreprises. A ces occasions une attention toute particulière sera apportée sur l'identification des facteurs de succès et sur les facteurs d'échec éventuels. Une question capitale reste, en effet, posée : pourquoi certaines tentatives de mise en place d'une veille stratégique, dont nous avons pu entendre parler, se sont-elles soldées par un échec ?

## 5 - POUR ETRE OPERATIONNEL : LES PISTES DE PROGRES.

Le fichier PUZZLE ne doit pas être une "usine à gaz" mais le "turbo" de la veille stratégique.

Il est tenu à jour et exploité de façon continue par une personne qui n'est ni un informaticien ni un spécialiste de quoi que ce soit. Il est entre les mains d'un cadre manager qui ne lui consacre d'ailleurs qu'une partie de son temps de travail.

Il est tenu sur micro-ordinateur dont les accessoires sont divers et évolutifs à mesure que l'apprentissage progresse :

- scanner pour l'enregistrement de textes et d'images,

- logiciel de digitalisation des informations enregistrées pour les rendre transformables,
- logiciels de traitement graphique pour permettre la visualisation des liens établis entre les informations pour former des représentations
- logiciels appropriés de gestion documentaire
- écran d'ordinateur de grand format pour soigner les visualisations et les rendre aussi attractives que possible lors des séances en présence de la Direction Générale.

Remarquons incidemment que tous ces équipements sont d'un coût sans cesse décroissant et surtout, qu'ils sont souvent déjà présents dans l'entreprise, mais non utilisés dans ce but. Le fichier PUZZLE ne soulève pas réellement une question de coût mais une question de culture managériale : il surprend plus qu'il ne coûte.

## **6 - CONCLUSION : HYPOTHESES DE TRAVAIL ET VOIES DE PROGRES POUR CONTRIBUER AU SUCCES DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES.**

Nous avons choisi de conclure cet article en reformulant les principales hypothèses qui le sous-tendent, à savoir :

H1 - L'entreprise durablement performante est une entreprise à l'écoute prospective des évolutions de son environnement pertinent (c'est-à-dire bien ciblé).

H2 - L'absence de la fonction d'écoute prospective de l'environnement est une cause fréquente de mortalité des entreprises françaises.

H3 - Pour être efficace et motivante, la veille stratégique doit produire de la signification interpellant les dirigeants de l'entreprise.

H4 - Le passage d'informations éparses à des représentations significatives est le vrai problème crucial de la veille stratégique. Si ce passage n'est pas bien réalisé la veille stratégique se réduit à une pratique bureaucratique sans réel intérêt managérial.

H5 - Le concept de PUZZLE et l'outil par lequel il se concrétise est un pas décisif vers une Ecoute Prospective de l'Environnement efficace et vivante. En particulier, il contribue à l'évolution des comportements vers une plus grande écoute anticipative de l'environnement.

Nous espérons que ces hypothèses de travail, résultat de notre propre expérience, seront utiles au lecteur désireux de passer à l'action.

Notre équipe travaille à valider ces hypothèses et, plus encore, à concevoir des outils conceptuels et logiciels susceptibles de faciliter l'évolution des comportements à l'égard de la veille stratégique et de répondre aux questions soulevées dans cet article. Ces travaux sont conduits en collaboration avec des entreprises désireuses d'être plus performantes en matière de veille stratégique.

**LESCA H.**