



**THEORIE ET PRATIQUE DE LA VEILLE : QUELQUES RETOURS D'EXPERIENCE CONTRIBUANT A
L'EMERGENCE DU CONCEPT
D'INTELLIGENCE STRATEGIQUE COLLECTIVE.**

Humbert LESCA, Professeur à l'E.S.A.
Sylvie BLANCO, Doctorant dernière année, E.S.A. / C.E.R.A.G.
Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université P. Mendès France, Grenoble 2
Domaine Universitaire, B.P. 47, 38 040 GRENOBLE Cedex
Tél. (33) (1) 4 76 82 54 85 - Fax (33) (1) 4 76 82 59 99
e-mail : humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr
site web : <http://veille-strategique.org>

Résumé : L'intérêt des praticiens pour la veille stratégique ne cesse de croître. Cependant, l'efficacité des dispositifs existants n'est pas évidente. C'est pourquoi notre équipe s'attache depuis plusieurs années à apporter une contribution pratique et théorique en collaborant étroitement avec les entreprises. Cela nous a permis d'identifier une difficulté majeure de la veille stratégique, objet de cet article : la sélection des informations de veille stratégique. Nous passons en revue les connaissances existantes ce qui nous permet de dégager quelques pistes d'amélioration. Puis, nous présentons leur mise en œuvre dans un grand groupe industriel en nous attachant à décrire les réactions des participants. Ces observations contribuent à effectuer des retours d'expérience divers. Ils concernent la nature du processus de sélection, les conditions d'une mise en œuvre satisfaisante et ses interdépendances avec les autres aspects de la veille stratégique. Ces résultats contribuent à l'émergence du concept d'intelligence stratégique collective.

Mots clés : intelligence stratégique collective ; signe d'alerte précoce ; sélection de l'information ; recherche action ; retours d'expérience.

Abstract : Practitioners' interest in business intelligence is still increasing. However, existing systems are not very efficient on the whole. Hence, our team keeps on trying to produce practical and theoretical knowledge by maintaining close relationships with organizations. In doing so, we have identified a major issue : the selection of business intelligence information. First, we highlight related knowledge out of which some recommendations are emerging to improve the situation. Though, we present their implementation within a major French organization. We insist on participants' reactions throughout the collaboration. These observations contribute to some experience feed-back. Hypothesis are formulated about the nature of the selection process, the conditions for its success and its interdependencies with other aspects of business intelligence. The concept of collective strategic intelligence is emerging.

Key words : Collective strategic intelligence ; early warning signs ; information selection, action research ; experience feed-back.

PRINCIPAUX ELEMENTS D'UNE THEORIE GLOBALE DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Au cours de la douzaine d'années antérieures, notre équipe a cherché à contribuer à la construction d'une théorie globale de la veille stratégique. Pour cela, nous avons adopté une approche du type recherche action visant à produire des connaissances procédurales utiles à la fois aux enseignants chercheurs et à l'action des praticiens [Chanal 97]. Dans cet article, seul le strict nécessaire théorique sera rappelé car notre objectif est de mettre l'accent sur des résultats pratiques.

L'émergence du concept de veille stratégique : l'objet de la veille stratégique est de contribuer à la phase d'intelligence du processus de décision stratégique [Thiétart 1984] [Marmuse 1992] [Koenig 1996]. En cela, elle doit aider à enrichir les représentations de l'environnement dont disposent les entreprises en vue d'agir de manière anticipative. Il est largement admis que face aux turbulences de l'environnement les dirigeants ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur des analyses de tendances basées sur des extrapolations du passé. Ils doivent accepter d'utiliser des informations de type *signaux faibles* [Ansoff 1975] auxquels nous préférons le vocable de *signes d'alerte précoce* plus adapté à ce que cet auteur décrit. La nature de ces informations et la complexité de la situation conduisent les entreprises à s'interroger sur la

mise en place de dispositifs de veille stratégique pour surmonter la situation et comme le préconisent nombre d'auteurs [Aguilar 1967], [Porter 1982], [Thiéart 1984], [Marmuse 1992].

Pour une définition du concept de veille stratégique : sur la base de nos expériences pratiques et des développements théoriques du domaine, nous avons conçu et affiné progressivement une définition de la veille stratégique : "La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce" [Lesca, 1994]. Cette définition appelle quelques précisions sur les hypothèses sous-jacentes. L'adjectif stratégique signifie que l'objectif est de contribuer à prendre des décisions qui engagent le devenir de l'entreprise (et non celles concernant les opérations courantes et répétitives). L'idée d'anticipation indique que l'objectif n'est pas de fournir des éclairages sur le passé ou le présent mais sur le futur. Dans un environnement turbulent, cela implique de prendre en considération des informations du type signes d'alerte précoce. Enfin, l'environnement de l'entreprise est défini de manière opératoire en termes d'acteurs influents, actuels et potentiels. Ils peuvent être des clients, des concurrents, des partenaires, des institutionnels, des fournisseurs, etc.

Le modèle conceptuel du processus de veille stratégique : la mise en œuvre de la veille stratégique nécessite de disposer d'un **modèle conceptuel du processus** de veille stratégique. Nous présentons celui que nous avons élaboré (fig.1) en explicitant les principaux éléments. Il est très proche du modèle proposé par Gilad et Gilad [Gilad 1988].

Figure 1. Modèle conceptuel du processus de veille stratégique

La veille stratégique comprend quatre phases critiques : le Ciblage de la veille stratégique la Traque des informations, la Sélection des informations, la Création de sens à partir d'informations incomplètes. Si l'une de ces quatre phases est défaillante, alors c'est l'ensemble de la veille stratégique de l'entreprise qui est défaillante. Leur succès est une condition nécessaire à l'efficacité de la veille stratégique.

Le ciblage : il consiste à délimiter la partie de l'environnement que l'entreprise veut mettre sous surveillance. Il devrait plutôt être effectué par l'équipe en charge de la définition de la stratégie. Il aboutit à la définition d'une cible de veille stratégique qui prend généralement la forme d'un tableau à deux entrées, une par acteurs et une par thèmes. De manière complémentaire, il convient de hiérarchiser ces acteurs et ces thèmes (cible prioritaire) et de construire une liste indicative des sources d'information potentiellement intéressantes.

La traque : la traque concerne l'ensemble des décisions et des opérations par lesquelles l'entreprise se procure les informations de veille stratégique. Les "traqueurs" sont plutôt des personnes proches du terrain (commerciaux, acheteurs, techniciens) ou bien proches de certaines sources formelles d'informations (documentalistes, etc.). Ils sont désignés en fonction du ciblage et selon des critères relatifs à leur personne, leur fonction, leur place dans la structure d'organisation, leur facilité d'accès à certaines source d'information. Ils constituent un dispositif qui doit être coordonné de manière adéquate.

La sélection : elle consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles ou recueillies, que les informations de veille stratégique. La sélection a plusieurs niveaux : filtrer des documents, extraire une phrase, une idée clé voire quelques mots, indiquer l'utilité potentielle de ces informations pour la veille stratégique, etc. Elle repose sur des critères de sélection cohérents avec le ciblage et la nature des informations de veille stratégique.

La création de sens : à partir des informations recueillies, elle consiste à transformer des informations fragmentaires en représentations structurées et signifiantes de ce que pourrait être l'environnement futur. Elle devrait plutôt être effectuée par les membres du Comité de Direction, de manière collective pour favoriser la créativité. Outre une meilleure compréhension de l'environnement, elle aboutit à la génération d'hypothèses et de conclusions utiles pour l'action.

En conclusion, il ressort que le processus doit nécessairement être vu comme un **processus collectif** où chacun des participants n'intervient généralement que pour une partie de son temps. C'est un processus itératif qui s'affine et s'améliore au fur et à mesure des pratiques et des boucles de feed-back. En cela, nous pouvons l'assimiler à un processus d'apprentissage collectif. Notamment, la création de représentations significatives peut aider les dirigeants (ou les opérationnels ?) à agir face à leur environnement. Mais elle peut aussi contribuer à redéfinir le ciblage ou à faire évoluer les comportements de sélection et le dispositif de traque.

Les limites du concept de veille stratégique : malgré ces connaissances sur le concept de veille stratégique et sa mise en œuvre pratique, de nombreux praticiens ainsi que quelques auteurs déplorent l'inefficacité de ces dispositifs [Goshal 1991], [Gilad 1988], [Lesca 1994]. Ces auteurs soulignent qu'ils ne permettent pas de faire face aux problèmes de surcharge d'informations tout en souffrant d'une pénurie d'informations, voire de phénomènes de distorsions. Parmi les principales causes de dysfonctionnements, nous avons relevé : une délimitation insatisfaisante du ciblage ; un manque de motivation et une incapacité des traqueurs à sélectionner les informations ; des difficultés pour créer du sens à partir d'informations fragmentaires et ambiguës.

LE PROBLEME DE LA SELECTION DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE

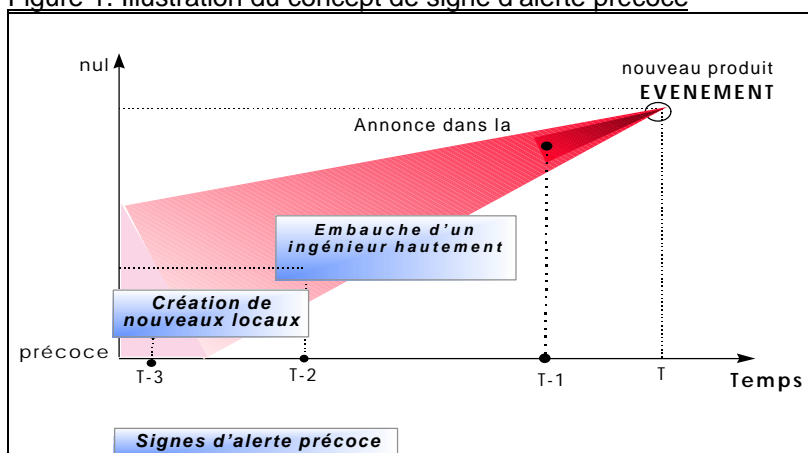
Le choix du problème de la sélection : tant du point de vue pratique que théorique, la sélection des informations de veille stratégique est perçue comme une étape importante mais difficile [Thiétart 1981], [Aaker 1983], [Lesca, 1994], [Gibbons 1996]. Elle est un des maillons essentiels du processus de veille stratégique dans la mesure où elle fournit la matière première pour la création de sens et finalement pour l'évaluation du ciblage. Cependant, au-delà du problème lié à la nature des informations de veille stratégique, nous ne disposons que de peu de connaissances notamment empiriques sur la sélection, menée aux niveaux individuel et collectif [Lenz 1986], [El Sawy 1988]. Pour tenter de mieux comprendre le problème, explorons de nouveau cette phase.

Le point de départ de la sélection : le ciblage et la mise en place du dispositif de traque sont réalisés correctement. Ainsi, la sélection s'appuie sur une liste hiérarchisée d'acteurs et de thèmes et un ensemble de traqueurs.

Le résultat idéal de la sélection : si l'on se réfère au modèle conceptuel de la veille stratégique, le résultat consiste en des informations de veille stratégique formalisées et accessibles au sein de l'organisation. De manière complémentaire, ces informations devraient comporter des spéculations, une prise de conscience de ce que pourrait être l'environnement futur [Bright 1970], [Yasai 1996].

Les signes d'alerte précoce : ils peuvent prendre la forme de phrases saisies dans une réunion, dans un colloque, de brèves coupures de presse, même issues d'un journal de quartier, d'une photographie, d'une observation visuelle. Ils concernent une manifestation, une annonce, un mouvement d'un acteur de l'environnement et fournissent des indications sur ses intentions, ses motivations, sa situation interne. Nous illustrons ce concept dans la figure 1.

Figure 1. Illustration du concept de signe d'alerte précoce



Le caractère anticipatif des signes d'alerte précoce implique qu'ils ont les caractéristiques suivantes. Ils sont qualitatifs : dans la mesure où on s'intéresse à des événements qui se produiront peut-être, ils ne sauraient faire l'objet de constats chiffrés. Ils sont incertains : ils constituent des indices qui suscitent des interrogations, des hypothèses dans l'esprit des gens et non des certitudes. De plus, leur

utilisation suppose une réflexion quant à leur validité du fait de désinformation, de déformation, etc. [Ansoff 1975], [Porter 1982]. Ils sont fragmentaires dans le sens où leur utilisation suppose de les recouper entre eux ou avec des informations complémentaires pour former progressivement une représentation signifiante. Par conséquent, leur utilisation et notamment leur perception est difficile.

Les traqueurs : il existe trois types de traqueurs : ceux qui ont accès à des sources d'information formelles particulières tels que les documentalistes ; ceux qui sont à la frontière de l'organisation et de son environnement et qui ont ainsi directement accès à des informations informelles [Aaker 1983], [Gibbons 1996] ; ceux qui disposent d'une expertise particulière qui leur permet de comprendre certaines informations relatives au ciblage mieux que les autres [Elofson 1991] [Yasai 1996]. Les deux derniers types de traqueurs ne sont pas des spécialistes de la sélection des informations de veille stratégique. Elle constitue pour eux une tâche additionnelle alors qu'ils subissent déjà une forte pression du temps. Nous nous focalisons sur eux. Ce dispositif de traque garantit l'accès à des informations primaires provenant de sources diverses, tant

que : nous ne disposons que de peu de connaissances sur cette phase. Notons tout d'abord qu'il s'agit d'un processus collectif au moins dans le sens où plusieurs traqueurs sont concernés et que des points de vue multiples doivent être favorisés [Gibbons 1996]. De plus, il s'agit d'une recherche d'informations exploratoire dans le sens où les besoins en informations sont nécessairement mal définis (les signes d'alerte précoce ne sont pas identifiables à l'avance). Les opérations propres à cette phase sont, dans une approche rationnelle, le filtrage, l'évaluation et la classification de l'information [Gilad 1988]. Cependant, étant donné le caractère subjectif et la nature nécessairement heuristique de ce processus, il ne saurait être réduit à une démarche linéaire totalement déductive.

Les difficultés et les conditions d'efficacité de la sélection : deux classes d'arguments permettent de mieux les comprendre. Les premiers sont relatifs aux traqueurs eux-mêmes (motivation et aptitude) et les seconds à la dimension collective du dispositif (coordination).

Le premier obstacle à la sélection de l'information réside dans le manque de motivation pour coopérer, pour sélectionner et pour transmettre l'information [Thiéart 1981]. Souvent, la motivation est d'autant plus faible et inadéquate qu'il s'agit d'une tâche secondaire et additionnelle. Quelques pistes pour améliorer la situation ont été proposées. Dans un premier temps, il convient de rendre la tâche visible et perçue comme faisable. Le traqueur ne doit pas la ressentir comme démesurée et doit pouvoir bénéficier d'un sentiment de reconnaissance. Cela peut passer par l'intégration de la tâche dans la description du poste en la délimitant de manière précise et détaillée ou encore par une présentation du dispositif de veille stratégique et du rôle des traqueurs. Ensuite, les traqueurs doivent percevoir un intérêt personnel dans la réalisation de cette tâche. Plusieurs arguments ont été évoqués [Reinhardt 1984], [Gilad 1988] : outre une mise en valeur personnelle, la répartition des tâches doit favoriser un accès à des sources d'information plus diverses, une diminution de la charge de travail, un enrichissement de la compréhension de l'environnement. Une question reste celle du recouvrement entre le ciblage tel que réalisé par les dirigeants et les centres d'intérêt des traqueurs plus proches du terrain et des décisions opérationnelles.

Une fois résolue la question de la motivation, les traqueurs doivent être en mesure de sélectionner les informations simplement et rapidement, dans le courant de leurs activités quotidiennes. Les auteurs soulignent que bien souvent, ils ne savent pas discerner les informations de veille stratégique, surtout en situation de surcharge d'information et de pression du temps. De plus, les informations recueillies restent souvent dans la tête des gens et il est difficile de les extraire de manière continue. En réponse, quelques auteurs préconisent de les sensibiliser au concept d'information de veille stratégique [Ansoff 1975], [Thiéart 1984] et de leur fournir une procédure ou des critères de sélection des informations [Reinhardt 1984], [Lesca 1994], ce que font quelques auteurs [Tyson 1986], [Gilad 1988], [De Guerny 1994]. Une telle aide procédurale devrait contribuer à accroître la motivation des traqueurs. Cependant, son objectif principal est de rendre les gens conscients de leurs propres biais cognitifs de perception, de tenter de les réduire au moins en partie en guidant leur comportement de sélection et en suscitant une démarche collective.

Un dernier point est celui de l'efficacité collective [Reinhardt, 1984], [El Sawy 1988]. Plusieurs auteurs évoquent l'idée d'un réseau de traqueurs dont l'intérêt serait (1) d'équilibrer la charge de travail respectivement tout en évitant des zones d'ombre [Aaker 1983], (2) de favoriser une uniformité des pratiques [De Guerny 1994] et (3) d'élargir l'expertise mise en œuvre dans la collecte [Lenz 1986]. La répartition des tâches peut se faire en fonction des sources d'information selon des critères de facilité d'accès ou de familiarité et/ou en fonction du ciblage et des domaines d'expertise des traqueurs. Au-delà de cette juxtaposition de ressources, il est suggéré qu'une démarche collective devrait permettre à travers la confrontation des points de vue et des interprétations d'affiner les façons de procéder, d'enrichir les représentations individuelles des traqueurs et d'ajuster l'évolution des centres d'intérêts à

l'évolution de l'environnement [El Sawy 1988]. Cela suppose que les traqueurs aient les moyens d'échanger et de dialoguer par exemple en utilisant des forums de discussion ou en organisant des réunions [Gilad 1988].

Les pistes pour mettre en œuvre une sélection satisfaisante : de manière synthétique, nous pouvons donc supposer deux axes généraux pour améliorer la sélection des informations de veille stratégique : fournir une aide procédurale ; expérimenter cette aide de manière à faire évoluer les comportements individuels de sélection et mettre en œuvre un dialogue entre les traqueurs. Sur la base de ces recommandations, nous avons cherché à aider les traqueurs et à améliorer le processus de sélection dans plusieurs organisations. Nous présentons de manière détaillée l'une de nos interventions.

AIDER LES TRAQUEURS A SELECTIONNER LES INFORMATIONS DE VEILLE STRATEGIQUE : PRESENTATION D'UN CAS

Notre collecte de données prend la forme de monographies (par opposition à une forme statistique). Dans le présent article, nous faisons état des retours d'expérience d'une intervention dans une direction régionale d'un grand Groupe français. Dans cette monographie, nous nous attachons à montrer dans quelle mesure les suppositions présentées dans la première partie de l'exposé ont été confirmées ou infirmées. En fait, plutôt que d'infirmer, il s'agit d'inflexions. En effet, les retours d'expérience nous ont conduits à infléchir

: le site d'application est un grand groupe industriel et commercial (plusieurs milliers de personnes). Il n'existe pas de dispositif de veille stratégique à proprement parler. Par contre, on a relevé diverses tentatives éparses pour créer des observatoires de l'environnement, mais sans grand succès probant. La direction générale du groupe a décidé que le groupe devait se doter d'un dispositif de veille stratégique. Il existe des directions régionales. Le cas décrit ici se situe au niveau d'une de ces directions régionales. Dans cette entité, nous avons réalisé avec l'équipe dirigeante, un ciblage. Il concerne principalement les concurrents et les clients. Quinze thèmes ont été identifiés. Les traqueurs sont désignés. Ils constituent un groupe d'une quinzaine de personnes, de fonctions, de niveaux hiérarchiques et de

: elle s'est déroulée en deux temps. Une première séance de transfert de connaissances au cours de laquelle nous avons réuni pendant une demie journée l'ensemble des traqueurs. Nous leur avons expliqué en quoi consiste la veille stratégique, leur situation dans le dispositif, la façon dont les informations sélectionnées sont prises en compte et ce qu'ils peuvent attendre de cette tâche. Nous leur avons proposé des critères de sélection et un support de formalisation des informations, que nous avons mis en application sur un exemple. Lors d'une seconde séance, quinze jours plus tard, nous les conduisons à présenter puis à discuter les informations de veille stratégique qu'ils ont sélectionnées (depuis la dernière séance). Pour chaque information, nous essayons de mettre en évidence leur façon de procéder puis d'arriver à une décision collective finale. Tout au long de ces interventions, nous avons noté leurs réactions et leurs attitudes. Nous en reproduisons quelques-unes parmi les plus représentatives dans les encadrés suivants.

Réactions à la présentation du dispositif de traque :

"Il est important que l'on ait une bonne visibilité de la structure qui prend en charge les informations que nous transmettons car c'est démotivant d'avoir une information et de ne pas savoir qu'en faire".
"Cette formation m'a permis de mieux comprendre le dispositif de veille stratégique et de prendre conscience de mon rôle, en commun avec celui des autres traqueurs".

:
"Effectivement, j'ai une information de type signe d'alerte précoce dont je ne sais que faire dit que trois camions de la concurrence stationnent depuis quelques jours dans le centre ville. Il faudrait en savoir plus!"
"Je ne pense pas que de ces informations nous en ayons beaucoup dans l'entreprise. En tous les cas, nous n'avons pas l'habitude de les différencier des informations opérationnelles".
"Je pense que maintenant, je privilégierai un peu plus les informations externes".

Outre ces témoignages, les individus se sont très rapidement heurtés au problème de savoir si certains exemples spontanés constituaient véritablement des signes d'alerte précoce. Le besoin de définir des

:

"Cette démarche est une découverte pour moi. Elle me convient bien car elle répond à un problème dont je : j'ai tout un tas d'informations intéressantes dont je ne sais pas bien quoi faire".

"Je crois que nous n'avons pas bien conscience de l'existence de signes d'alerte précoce. Maintenant, nous saurons mieux les distinguer du flot d'informations quotidiennes"

Quelques personnes se sont cependant avouées réticentes (1) pour n'extraire qu'une idée clé ou qu'une phrase d'un article et (2) pour utiliser la notion d'anticipation du fait d'un manque d'expertise ou par crainte d'oublier des informations importantes. Il a été conclu qu'il faut voir à l'usage comment fonctionne ce dispositif.

Lors de la seconde séance, nous avons pu observer des différences de points de vue majeures, liées aux connaissances antérieures et aux expertises respectives des traqueurs. Cependant, pour la majorité des informations discutées, nous sommes arrivés à un consensus dans lequel plusieurs points de vue sont intégrés dans la sélection d'une même information.

Voici quelques-uns des commentaires que nous avons recueillis :

"Je ne suis pas un spécialiste sur ce thème alors je préfère laisser faire les autres."

"Pour moi cette information n'était pas liée à la cible mais c'est parce que je n'avais pas compris le thème de

"Ne doit-on faire remonter que les informations en relation avec les cibles ? Ces cibles peuvent être à modifier."

"Si je n'avais pas su que cet acteur est une filiale de l'acteur ciblé, et qu'il a déjà fait des offensives agressives dans d'autres régions, je n'aurais sans doute pas sélectionné cette information".

"Effectivement, sous cet angle c'est anticipatif et maintenant je sélectionnerai cette information. Mais il est important de dire pourquoi on sélectionne une information car si vous m'aviez transmis cela sans précision

"Ce qu'on nous demande est beaucoup plus anticipatif que ce que l'on a l'habitude de faire. Du coup, c'est moins précis et je ne suis pas bien à l'aise".

"J'aurai aimé avoir l'avis des commerciaux sur les offres de services mentionnées"

"Il est vrai que cette discussion permet de révéler toute notre richesse individuelle".

"Je ne suis pas expert sur notre système d'information commercial. Je ne sais pas si nous pouvons faire comme ce concurrent. Je pensais que oui, apparemment à tort !"

Après quelques mois de travail individuel et collectif, la sélection des informations fonctionne assez bien selon l'animateur de la veille stratégique. L'ensemble des traqueurs transmet des informations que l'on peut qualifier de pertinentes, provenant de sources diverses et utilisées par les dirigeants en comité de direction. Pour en arriver là l'ensemble du dispositif de veille stratégique a évolué à la fois pour et par l'amélioration

Tout d'abord, le ciblage a été modifié et les thèmes prioritaires sont beaucoup plus proches des préoccupations des traqueurs et de l'unité régionale (particularités locales). Des définitions ont été proposées afin que les traqueurs comprennent bien les thèmes de la même façon et les justifications des choix en termes de priorités ont été explicitées.

Les comportements et la compréhension des traqueurs quant à leur environnement ont évolué. Notamment, les traqueurs ont véritablement pris conscience de la nature hostile de leur environnement ce qui a provoqué dans un premier temps des situations de *stress* et un besoin accru de dialoguer pour mieux comprendre la situation ou pour être rassuré. En réponse, il s'est avéré que l'organisation de rencontres pour discuter les informations sélectionnées permet de surmonter ce problème. La proximité des traqueurs entre eux et avec l'animateur a été accrue ainsi que les échanges et le dynamisme de la sélection.

Peu à peu et avec le soutien de la Direction, le dispositif a été étendu à la fois au sein de l'unité et dans répondre au besoin de proximité et de communication avec les traqueurs indispensable au maintien de leur motivation.

RETOURS D'EXPERIENCE

Nous formulons ces retours d'expériences sous la forme d'hypothèses qui demandent à être validées par de nouvelles applications. Bien que nous n'ayons présenté qu'une seule monographie, nous intégrons des éléments provenant de l'ensemble de nos interventions sur ce sujet (environ une dizaine). Nous organisons ces retours d'expériences selon trois types d'apports ; la mise en

œuvre de ce processus pour qu'il soit le plus satisfaisant possible ; les interactions de la sélection avec l'ensemble du processus de veille stratégique.

La nature du processus de sélection : il est présenté par les auteurs de manière rationnelle, linéaire et déductive. L'explicitation à haute voix, par les traqueurs eux-mêmes, de la façon dont ils procèdent met en évidence qu'il s'agit plutôt d'un processus inductif, de raffinement de l'information proche de la catégorisation prototypique [Rosch 1978]. Prenons un exemple un de nos concurrents. Cette information est tout d'abord isolée car pouvant appartenir à la catégorie signe d'alerte précoce. La recherche d'indices supplémentaires montre que le concurrent vend nos produits, ce *innocent*. Sans doute a-t-il dans l'idée de recueillir des informations sur la satisfaction de nos propres clients pour positionner au mieux ses propres produits dans le futur. Cette information revêt bien un caractère anticipatif. Au final, son appartenance à la catégorie signe d'alerte précoce est renforcée par : le centre vient d'ouvrir effectivement et le concurrent n'a sans doute pas encore beaucoup d'informations sur nos clients.

Ceci nous conduit à identifier au moins deux niveaux dans le processus de sélection : le premier est celui de l'isolation d'une information, d'un document, d'une phrase par le traqueur au contact des sources d'informations qui lui sont familières. Toutefois, il ne possède pas nécessairement tous les éléments pour réaliser une sélection poussée. Donc le second niveau est réalisé en aval, par une ou plusieurs personnes qui sont en mesure d'interpréter cette information à partir d'autres informations ou de leurs connaissances antérieures. Il en découle que la sélection est un processus collectif nécessitant une communication dense et des supports de coordination riches. La dimension collective ne consiste pas seulement à juxtaposer des sélections individuelles. Plusieurs personnes peuvent intervenir sur la sélection d'une même information. C'est en outre un processus qui s'affine dans le temps au fur et à mesure que les traqueurs interagissent. Ceci nous fait émettre l'hypothèse selon laquelle la sélection est un processus d'apprentissage collectif. En effet, il semble que :

1. Si les traqueurs acquièrent des connaissances notamment procédurales, ils seront plus motivés et plus aptes à sélectionner les informations et ils disposeront d'un langage commun leur permettant de dialoguer ;
2. Si les traqueurs confrontent leur façon de procéder, alors ils pourront affiner et enrichir leurs ;
3. Si les traqueurs confrontent leurs interprétations, alors ils bénéficieront d'un enrichissement mutuel susceptible d'améliorer leur compréhension de l'environnement et les aspects auxquels ils prêtent attention.

La mise en œuvre d'un processus de sélection efficace : l'idée directrice peut être formulée en une phrase : il faut que la sélection soit avant tout utile aux traqueurs eux-mêmes et à leur unité, qu'ils en voient l'utilité à titre individuel et collectif et pour leur échelon local. Si la veille stratégique ne fonctionne pas à ce niveau, elle ne fonctionnera sûrement pas à un niveau plus global. Cette idée directrice peut être déclinée :

1. Si nous mettons en place un dispositif de périmètre à échelle humaine, il aura plus de chances de ;
2. S'il réussit et que les participants sont motivés, cela sera positif pour l'extension à d'autres unités du Groupe
3. La mise en place au sein du Groupe pourra se faire de proche en proche, par extension pour aboutir à l'ensemble du Groupe comme le souhaite la Direction Générale.
4. Il faut prendre les précautions nécessaires pour que les dispositifs locaux soient intégrables dans un dispositif global, un peu comme des modules qui s'intègrent qui s'intègrent.

Les interactions entre la sélection de l'information et les autres phases du processus de veille : un point particulièrement sensible est la relation étroite qui existe entre le ciblage, le dispositif de traque et le processus de sélection. La première question est celle de l'appropriation par les traqueurs d'un ciblage réalisé par d'autres personnes. Nous faisons l'hypothèse que cette appropriation demande quelques itérations entre le ciblage initial et son utilisation sur le terrain par les traqueurs en vue d'assurer une proximité entre les besoins initiaux et les préoccupations des traqueurs. Cette appropriation suppose : (1) une définition précise de la signification des thèmes ; (2) une explicitation des choix effectués en termes de priorités ; (3) la possibilité d'infléchir ces priorités, de manière contrôlée, vers les préoccupations des traqueurs proches du terrain.

Un deuxième point concerne les interactions entre le dispositif de traque et le processus de sélection. A travers la sélection, les traqueurs prennent conscience de leur manque de connaissances quant à ce qui risque de survenir dans leur environnement. Ils se rendent compte de la diversité des éléments à prendre en

compte, de leurs nombreuses interdépendances et de leur évolution aléatoire. Dès lors, ils ont tendance à vouloir renforcer leur proximité avec d'autres traqueurs ayant des connaissances et des expertises diverses. Il se peut aussi qu'ils cherchent à étendre le réseau de traqueurs pour favoriser la proximité avec le terrain. En outre, ils prennent conscience de la nature des informations de veille stratégique et tendent à modifier plus ou moins formellement l'importance relative des sources d'information utilisées.

Un troisième point important est celui du feed-back quant à l'utilisation qui a été faite des informations recueillies. Il est largement admis que ce feed-back doit permettre d'accroître la motivation des traqueurs, d'améliorer leur compréhension des informations perçues pertinentes par les utilisateurs et de faire connaître les évolutions du ciblage. Il est intéressant de noter que ce feed-back doit aussi permettre le cas échéant de rassurer les traqueurs et de répondre aux questions qui émergent de la sélection. Ceci suppose qu'une communication dense soit établie entre les traqueurs, l'animateur et les utilisateurs des informations.

CONCLUSION : VERS LE CONCEPT D'INTELLIGENCE STRATEGIQUE COLLECTIVE

L'ensemble de nos résultats converge vers un constat important : la veille stratégique est un processus transverse à l'entreprise et collectif qui a les attributs d'un processus d'apprentissage et d'intelligence individuel et collectif. De plus il s'agit d'un processus informationnel destiné à alimenter la réflexion stratégique des responsables d'entreprise (décisions peu répétitives et en situation d'incertitude) et d'éclairer leurs prises de décisions à caractère stratégique. Nous sommes donc conduits à proposer le vocable *d'intelligence stratégique collective*. Cette appellation reçoit un bon accueil dans les entreprises où

D'une façon générale, la faculté d'intelligence réside dans la capacité d'un individu à choisir des éléments et à établir des liaisons entre eux en vue d'élaborer une représentation globale, une synthèse [Weick 1995]. Dans le cas particulier de la veille stratégique, l'intelligence est la faculté d'un individu à sélectionner des informations, selon certains critères, à relier ces informations entre elles et à établir des combinaisons selon certaines règles, en vue de créer du sens. Chaque information prise séparément est peu signifiante alors que la synthèse que l'on en fait en établissant des relations est susceptible de fournir du sens.

Le mot "intelligence" est généralement appliqué à un individu. Il apparaît que dans le cas de la veille stratégique, ce mot peut être appliqué à un ensemble d'individus. Au moins pour la sélection de l'information, nous avons mis en évidence que le processus consiste à isoler certaines informations, à les interpréter en les reliant à des connaissances antérieures ou à d'autres informations pour les transformer en des signes d'événements futurs susceptibles d'affecter le devenir de l'organisation ou l'activité des traqueurs eux-mêmes. Ce processus est nécessairement collectif et s'adapte dans le temps en fonction de

Il convient tout de même de signaler qu'il s'agit là d'un concept émergent. En effet, la méthodologie de recherche utilisée par notre équipe est la Recherche Action. On connaît les limites qui lui sont classiquement attribuées. De plus, les résultats présentés ci-dessus ont une portée limitée du fait qu'ils proviennent d'applications dans une douzaine d'entreprises seulement. Il faudra reproduire les démarches de mise en place de la veille stratégique dans un nombre d'entreprises beaucoup plus élevé pour que nos

Ceci constitue une de nos perspectives de recherche. Nous nous apprêtons à aborder une dizaine d'entreprises supplémentaires. La démarche de mise en place de la veille stratégique et de la sélection sera guidée par le modèle conceptuel et nous chercherons à affiner notre dispositif d'intervention pour tester nos

BIBLIOGRAPHIE

- [Aaker 1983] Aaker D.A., Organizing a strategic information system, California Management Review, (25)2, p.73-83, 1983.
- [Aguilar 1967] Aguilar F.J., Scanning the business environment, McGraw Hill, 1967.
- [Ansoff 1975] Ansoff I., Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 18(2), p.21-33, 1975.
- [Bright 1970] Bright J.R., Evaluating signals of technological change, Harvard Business Review, January, p.62-70, 1970.
- [Chanal 97] Chanal V., Lesca H., Martinet A.C., Vers une ingénierie de la recherche en gestion, Revue Française de Gestion, nov-décembre 1997, p.41-51.
- [De Guerny 1994] De Guerny J., Delbès R, Gestion concurrentielle - Pratique de la veille, Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, 1994.

- [El Sawy 1988]. El Sawy O.A., Pauchant T.C., Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues, *Strategic Management Journal*, vol.9, p.455-473, 1988.
- [Elofson 1991] Elofson G., Konsinsky B.R., Delegation technologies : environmental scanning with intelligent agents, *Journal of Management Information Systems*, vol.8, n°1, p.37-62, 1991.
- [Gibbons 1996] Gibbons P.T., Prescott J.E., Parallel competitive intelligence processes in organisations, *International Journal of Technology Management, Special Issue on Informal Information Flow* vol.11, n°1/2, p.162-178, 1996.
- [Gilad 1988] Gilad B and Gilad T., The business intelligence system : a new tool for competitive advantage, Amacom 1988.
- [Goshal 1991] Goshal S., Westney D.E., Organizing competitor analysis system, *Strategic Management Journal*, 12(1), p.17-31, 1991.
- [Koenig 1996] Koenig G., *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Ed Nathan, 1996.
- [Lenz 1986] Lenz, R.T., Engledow, J.L., Environmental analysis units and strategic decision-making field study of selected 'leading-edge' corporations, *Strategic Management Journal*, 7, 1, p.69-89, 1986.
- [Lesca, 1994] Lesca H., *Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise*, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG n°20, vol.5, p.31-50, 1994.
- [Marmuse 1992] Marmuse C., *Politique Générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégiques*, Editions Economica, 1992.
- [Porter 1982] Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Ed. Economica, Paris, 1982.
- [Reinhardt, 1984] Reinhardt W.A., An early warning system for strategic planning, *Long Range Planning*, (17)5, 25-34, 1984.
- [Rosch 1978] Rosch E., "Principles of categorization", in E. Rosch, B.B. Lloyd, *Cognition and Categorization*, Hillsdale, New Jersey, 1978.
- [Thiétart 1981] Thiétart R.A., Vivas R., "Strategic intelligence activity : the management of the sales force as a source of strategic information", *Strategic Management Journal*, vol.2, p.15-25, 1981.
- [Thiétart 1984] Thiétart R.A., *La stratégie d'entreprise*, Mc GrawHill, Paris, 1984.
- [Tyson 1986] Tyson K.W.M., *Business Intelligence : putting it all together*, Leading Edge Publications, 1986.
- [Weick 1995] Weick K.E., *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, 1995.
- [Yasai 1996] Yasai -Ardekani M., Nystsröm P.C., Designs for environmental scanning systems : tests of a contingency theory, *Management Science*, 42(2), p.187-204, 1996.