

LESCA, H. SCHULER, M. (1998) - Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations. In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G., n°2/1998, pp.159-177.*

LESCA Humbert, Professeur à l'ESA de l'Université PMF de Grenoble 2

SCHULER Maria, Professeur, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brésil.

Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2

B.P. 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 9

Tél : 76.82.54.85 - Fax : 76.82.59.99

Mots-clés : Aide à la décision stratégique, Veille stratégique, Information pour le dirigeant, Pertinence de l'information, Surcharge d'information, Apprentissage collectif, Prototypage.

Résumé :

La Veille Stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement socio économique dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude. L'un des problèmes soulevé par la veille stratégique est celui du ciblage de l'écoute. Quels signaux annonciateurs faut-il se préparer à capter ? Le présent article présente une recherche visant à proposer un *modèle pour guider le ciblage* de la veille stratégique. Il présente également une discussion faisant apparaître de nouveaux axes de progrès pour de futures recherches. Il prend appui sur des exemples concrets d'application en entreprise.

Summary (version du 960331)

The Business Intelligence tracking System is an informational process through which the firm is actively seeking environmental information, also called "weak signals" in order to discover business opportunities and to reduce uncertainty. One of the problems the Business Intelligence Tracking System highlights is that of the listening to targets. Which warning signals should we look out for ? The following article presents some research that aims at propounding a model to guide the Business Intelligence targeting. It presents too a discussion that stresses new axes of progress for further research. It is based on real corporate applications.

(version du 960331)

La "Vela estratégica" es el proceso "informacional" por el cual la empresa se pone a la escucha anticipada de las senales flojas de su medio ambiente socioeconomico con el fin creativo de descubrir las oportunidades y reducir su incertidumbre. Uno de los problemas subrayados por la vela estrategica es el del cablaje para escuechar. Cuàles son las senales anunciadoras que hay que prepararse a captar ? El presente articulo presenta una investigacion con el proposito de proponer un modelo para guiar el cablaje de la vela estratégica. Presenta ademas una discucion que pone de realce nuevos ejes de progreso para otras investigaciones en el futuro. Se apoya sobre varios ejemplos concretos de posible aplicacion en las empresas.

0. INTRODUCTION

0.1. Définition du concept de veille stratégique

La veille stratégique est le dispositif informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité. La finalité de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique.

"Veille stratégique" est une expression que nous avons voulue aussi générique que possible. Elle comprend plusieurs facettes dont une, au moins, est familière à tous puisqu'il s'agit de la veille technologique. Les autres facettes ont pour nom : veille commerciale, veille concurrentielle, veille fournisseur, veille réglementaire et législative, veille partenariale, etc. Naturellement une entreprise donnée n'a pas besoin de toutes ces facettes à la fois. L'une ou plusieurs d'entre elles peuvent être essentielles tandis que les autres peuvent être accessoires ou inutiles. Certaines facettes ont un caractère plutôt défensif, la veille concurrentielle par exemple, tandis que d'autres facettes ont un caractère plutôt offensif, la veille commerciale par exemple. Le choix de la facette la plus pertinente soulève un problème méthodologique. Nous avons souvent entendu la question suivante, pleine de bon sens : "***Nous voulons bien nous mettre à l'écoute anticipative de l'environnement, mais à l'écoute de quoi ?***". Cette question mérite intérêt car deux risques existent :

- se mettre à une écoute trop large, de tout et de n'importe quoi. La tentative va échouer rapidement faute de moyens et de motivation.
- se mettre à une écoute trop étroite d'un domaine trop limité. C'est alors laisser de côté des zones d'ombre et des angles morts trop nombreux rendant la veille stratégique inutile voire néfaste.

0.2. Caractéristiques des informations considérées

Il résulte, de la définition de la veille stratégique présentée plus haut, que les informations recherchées ne sont pas des extrapolations du passé, mais bien des signaux d'alerte. La **figure 1** dans laquelle apparaissent l'axe du temps en abscisse et l'axe de la grosseur des signaux en ordonnée, illustre une caractéristique capitale des informations de veille stratégique. Prenons deux exemples.

a) E1 est un événement totalement réalisé. Il est exprimé par un signal S1 de grosseur maximum. Il ne demande guère d'effort pour être capté. Tout est connu au temps t1. Par conséquent nous sommes placés devant le fait accompli et n'avons plus de marge de manoeuvre possible.

b) E2 est un événement non encore (totalement) réalisé. Il n'est qu'amorcé. Le signal S2 qui l'annonce est relativement faible et demande plus d'effort pour être capté. Cependant, si nous le captions, nous sommes informés au temps t2, c'est-à-dire avant la réalisation complète de l'événement. Nous disposons alors d'une marge de manoeuvre, d'un délai d'action possible pour entreprendre quelque chose en notre faveur.

Conclusion, plus nous recherchons des signaux anticipatifs, plus nous remontons **en amont** de la réalisation de l'événement et plus nous devons nous intéresser à des signaux de faible grosseur. La recherche du signal faible est le prix à payer pour se donner de la marge de manoeuvre.

Il résulte de cela que les informations de veille stratégique ont les caractéristiques suivantes. Elles sont : qualitatives, parcellaires, incertaines, ambiguës, informelles (LESCA 1986).

0.3. La Veille Stratégique : un processus informationnel

La veille stratégique est un processus informationnel illustré par la **figure 2**. Chacune des phases de ce processus est d'une importance essentielle (LESCA 1994a). Ce processus est le même quelle que soit la taille de l'entreprise. Cependant dans les grandes entreprises il fait l'objet de démultiplications pouvant brouiller la vue d'ensemble.

Le dispositif venant soutenir ce processus fait intervenir plusieurs acteurs, internes ou externes à l'entreprise. En aucune façon le dispositif ne se réduit à une tâche d'une personne en particulier.

Dans le présent article nous nous intéressons uniquement à la phase du processus appelée "Ciblage". C'est d'ailleurs le premier problème à résoudre lorsque l'on veut concevoir et mettre en place une veille stratégique dans un organisme. Voyons comment se problème émerge.

1. EMERGENCE DU PROBLEME ET QUESTION DE RECHERCHE

Le problème émerge sous la forme d'un paradoxe. Pour faciliter la compréhension nous allons présenter quelques situations observées en entreprises, à l'occasion de travaux antérieurs (LESCA et al. 1993). Pour concrétiser notre propos, nous choisissons ces exemples dans le domaine de la **veille concurrentielle**, qui n'est que l'une des facettes de la veille stratégique, ainsi que nous l'avons déjà dit plus haut. Le même scénario d'émergence pourra être mis en oeuvre pour les autres facettes de la veille stratégique.

1.1. Manque d'informations sur les concurrents

Voici une première famille de situations donnant un premier aperçu du paradoxe. Nous la commenterons plus bas.

*"On regarde, au jour le jour, ce que fait la concurrence"
"On a plutôt des informations sur ce que fait le concurrent que sur ce qu'il va faire."
"Nos informations constatent les résultats de la stratégie des concurrents plutôt qu'elles n'expriment la stratégie elle-même des concurrents."
société DARMAN*

*"Nous recherchons un axe de diversification. Notre savoir-faire devrait nous servir dans le domaine Biomédical, où nous sommes absents. Nous ne sommes encore pas parvenus à y entrer et nous cherchons une 'fenêtre d'entrée' dans ce domaine."
PMI LYON*

*"Oui, il m'est arrivé de me dire, après coup, que si j'avais eu cette information au bon moment je n'aurais pas décidé de cette façon. Mais c'était trop tard. Il arrive que l'on paye très cher une absence d'information."
Cas d'une société répondant à des appels d'offre*

De telles situations sont en accord avec la théorie des sciences de gestion, notamment dans le domaine de la stratégie. En effet, tous les auteurs d'ouvrages de management stratégique affirment que l'entreprise, au moment de prendre une décision stratégique, doit se connaître elle-même (ses forces et ses faiblesses) et doit connaître son environnement, l'évolution de celui-ci et les forces concurrentielles qui l'animent. Ces auteurs font généralement l'hypothèse que cette connaissance de l'environnement est une chose acquise. Mais nous allons voir, avec la seconde famille d'observations que nous allons présenter maintenant, que cette hypothèse théorique n'est pas vérifiée dans la pratique.

1.2. Surcharge d'informations sur les concurrents

Les situations suivantes fournissent un autre parçu du paradoxe annoncé.

*"J'ai, sur mon bureau, une pile de comptes rendus de visites de salons professionnels. Il faudrait s'en occuper un de ces jours. Mais je sais pas bien par où commencer. En tout cas je ne peux plus les mettre dans l'armoire car elle est plus que pleine, au point que des dossiers tombent par terre quand on l'ouvre."
PMI DANIC*

"- *Qu'est-ce que c'est que cette montagne de prospectus ? Elle me gêne pour accéder à l'ordinateur.*
- *C'est à SERGE. Il ne faut pas les jeter. Quand il va dans une entreprise, il ramasse tout ce qu'il trouve. Il dit qu'on ne sait jamais. Cela pourrait servir.*
- *Il faudrait quand même qu'on discute, un de ces jours, au sujet de ce que l'on doit garder et ce que l'on peut jeter.*"
société BLANCO-3

"*Nous envoyons plusieurs de nos collaborateurs au salon ... (ou au colloque) pour nous informer. Mais quelles informations devraient-ils recueillir ?*" société MANUGRAM

De semblables situations illustrent le phénomène de "surcharge d'informations" tel qu'il est perçu et largement connu dans les entreprises, et le concept qui lui est associé.

1.3. Interprétation du paradoxe, proposition d'un modèle.

Il peut arriver que la même entreprise soit à la fois en manque d'informations à caractère anticipatif (incertitude) et noyée par un volume excessif d'informations (surcharge). C'est pourquoi nous parlons de paradoxe. Un tel paradoxe étant très fréquent, nous l'avons placé au coeur de cet article.

L'objet de cet article est de proposer un modèle pour guider les entreprises dans leur choix en matière d'informations de veille stratégique. La conception et la validation du modèle est le coeur de la recherche présentée ici.

La construction de ce modèle prend appui sur les connaissances disponibles au sujet du phénomène de surcharge d'informations et du concept associé.

1.3.1. Causes classiques de la surcharge d'informations

Deux causes principales de la surcharge d'informations sont mises en avant par les auteurs (SCHICK 1990), (SCHNEIDER 1987) :

- la sélection insuffisante des informations. Les informations sont trop nombreuses soit parce que des critères de sélection n'ont pas été définis, soit parce qu'ils ne sont pas utilisés.

- la capacité de traitement des informations à traiter est insuffisante, eu égard au volume des informations à traiter après leur sélection.

Nous nous plaçons dans le premier cas : insuffisante sélection. Cependant notre problème n'est pas celui de la sélection de l'information "après-coup", mais celui de la sélection de l'information qu'il faudra collecter ultérieurement. C'est pourquoi nous utilisons le terme "**ciblage**" à la place de "sélection" (SCHULER 1993). Le problème est, en effet, de savoir qu'elles informations il faudra collecter de façon à n'être pas submergé ultérieurement.

Rappel : Nous savons d'ores et déjà que le problème du ciblage des informations de veille stratégique est une préoccupation réelle des responsables d'entreprise. Nous l'avons vérifié à l'occasion d'une enquête dont les résultats ont déjà été publiés (LESCA 1994a).

Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante :

"*La sélection des informations pertinentes est l'un des plus gros problèmes auquel se heurte la veille technologique en particulier et la veille stratégique en général.*"

. réponse d'accord = 69%

. réponse pas d'accord = 31%

enquête (LESCA 1994), comptant près de cent répondants.

Cette vérification nous conduit à faire l'hypothèse suivante :

Hypothèse : Si nous proposons un modèle (et une méthode opératoire) pour cibler les informations à collecter, cette proposition devrait être bien accueillie par les responsables d'entreprise qui souffrent de la surcharge et/ou du manque d'informations. Notre question de recherche résulte de cette hypothèse.

1.3.2. Question de recherche

Concevoir un modèle, des critères et un mode opératoire pour cibler les informations pertinentes de veille stratégique

2. MODELE CONCEPTUEL ET FONDEMENTS SCIENTIFIQUES

Dans ce qui suit nous proposons un *modèle conceptuel du processus de ciblage* des informations de veille stratégique (**figure 3**). Chemin faisant, nous indiquons les fondements scientifiques et les références bibliographiques sur lesquels nous nous appuyons (SCHULER 1993). Le point de départ, rappelons-le, réside dans la question suivante:

"Quelles informations anticipatives sur l'environnement devons-nous collecter?". Le premier problème à résoudre est celui du choix d'une unité d'observation de l'environnement.

Question 1 : Quelle unité d'observation choisir ?

Rappelons qu'il s'agit de scruter l'environnement en vue d'*anticiper* certains événements susceptibles d'influer sur la pérennité de l'entreprise. Plus précisément il s'agit de capter des signaux annonciateurs des événements en question. Et l'objectif est de capter des signaux aussi précoces que possible de façon à se donner le maximum de marge de manoeuvre. Dès lors il semble logique de remonter **en amont** des événements pour se tourner vers les acteurs susceptibles d'engendrer les événements en question. C'est ce que nous appelons les "acteurs pertinents". Les acteurs sont spécifiques à un domaine d'activité de l'entreprise.

La question devient alors la suivante : quels sont les acteurs pertinents ? C'est-à-dire les acteurs susceptibles, par leurs décisions et leurs actions, d'avoir une influence sur la pérennité de "notre entreprise" ? Nous retrouvons les types classiques d'acteurs que sont les clients, les concurrents, les fournisseurs, certains pouvoirs publics, des centres de recherche (publics ou privés) etc. Ce raisonnement nous conduit à envisager l'environnement comme un ensemble d'acteurs. C'est donc une vision stratégique et politique de l'environnement, telle que la proposent certains auteurs : PORTER (1982 et 1986), CROZIER et al. (1977), MARTINET (1984), etc. Les acteurs, par exemple, ne sont pas les mêmes selon que l'on privilégie une facette de veille stratégique plutôt défensive ou bien plutôt offensive.

Si l'on accepte ce type de démarche, l'environnement n'apparaît plus comme quelque chose d'abstrait : ce sont des individus ou des organismes que l'on peut dénommer et lister. Nous retiendrons donc, comme première étape du processus de ciblage, le recensement aussi exhaustif que possible, des acteurs susceptibles d'avoir une influence sur la pérennité de "notre entreprise", par leurs décisions et leurs actes.

conclusion 1 : lister les acteurs extérieurs pertinents pour une activité ciblée de l'entreprise.

Remarque 1.1 - Notre construction suppose que les acteurs de l'environnement soient identifiables. C'est une condition nécessaire à l'application de la méthode proposée. Nous devons nous attendre à ce que ce ne soit pas toujours le cas.

Remarque 1.2 - Nous prévoyons une difficulté sur laquelle il faudra revenir ultérieurement : s'agit-il de l'influence directe uniquement ou bien également de l'influence indirecte sur la pérennité de "notre entreprise" ?

Remarque 1.3 - Nous ne devons pas limiter notre réflexion aux acteurs actuellement actifs. Nous devons également réfléchir aux acteurs potentiellement actifs.

Question 2 : Quels acteurs cibler en priorité ?

La phase précédente se termine par une liste nominale d'acteurs, aussi exhaustive que possible. Bien entendu cette liste pourra évoluer par la suite. Force est de constater que cette liste peut poser problème par sa longueur. Il ne serait probablement pas possible de mettre efficacement sous surveillance des centaines d'acteurs extérieurs dès le début de la mise en place de la veille stratégique. Cela nécessiterait des ressources dont ne disposent pas la plupart des entreprises, et spécialement les PME. Mais il est temps d'indiquer maintenant l'un des choix que nous avons effectués en concevant la méthodologie proposée.

Apprentissage collectif : Ce choix est le suivant : la méthodologie de ciblage doit être progressive, enrichissable par apprentissage. Elle doit être efficace dès le début mais elle doit aussi permettre une montée en puissance progressive, de façon à **capitaliser l'expérience**. C'est pourquoi la **figure 3** fait apparaître des boucles de rétroaction. Pour atteindre cet objectif, il faut hiérarchiser les acteurs listés dans la phase 1. La question devient donc la suivante : quels critères retenir pour hiérarchiser les acteurs listés en phase 1 ?

Rappelons que les critères doivent faire passer en priorité les acteurs susceptibles d'avoir une influence sur la pérennité de "notre entreprise".

- Cette influence peut être directe ou indirecte. Nous placerons en tête de la hiérarchisation les acteurs dont l'influence est directe.
- Ensuite cette influence peut être plus ou moins grave pour "notre entreprise" (ANSOFF 1976) (BILLINGS 1980). Nous placerons en tête ceux dont l'influence peut être la plus grave (en positif ou en négatif).
- Ajoutons que cette influence peut être plus ou moins rapprochée dans le temps. Nous classerons en tête les acteurs dont l'influence est la plus rapprochée dans le temps.

Exemples de critères : le pouvoir de négociation de l'acteur, sa capacité d'action, le degré de concentration. (SCHULER 1993)

Sans aller plus loin, faute de place ici, nous voyons qu'il est possible de définir plusieurs critères dont le mix permet de hiérarchiser les acteurs extérieurs de façon à se mettre en tête ceux d'entre eux sur lesquels sera ciblée en priorité la veille stratégique. Ce choix n'exclut pas les autres acteurs qui seront pris en compte progressivement par la suite, et compte tenu du bénéfice de l'apprentissage.

Conclusion 2 : définir des critères et hiérarchiser les acteurs

Remarque 2.1 - Les critères de hiérarchisation des acteurs, pour être totalement opérationnels, doivent faire l'objet d'une recherche complémentaire. Dans l'état actuel de nos travaux, nous utilisons trois critères, mais ce nombre n'est pas destiné à être figé.

Remarque 2.2 - Nous n'avons pas tenu compte jusqu'ici des facettes de la veille stratégique. Il est possible que le ciblage d'une ou plusieurs facettes de la veille stratégique résulte de la hiérarchisation des acteurs, que nous venons de décrire. Le ciblage des facettes de la veille stratégique serait alors un sous produit du ciblage des acteurs. Nous devons valider cette déduction ultérieurement.

Question 3 : Quels thèmes d'informations renseigner ?

Un acteur nominalelement désigné aura été sélectionné pour des raisons précises et explicitées (donc contrôlables). La question devient maintenant : "*Que voulons-nous connaître de lui afin d'anticiper son comportement ?*". Tout ce qui peut concerner cet acteur ne nous intéresse pas nécessairement. En revanche certaines questions précises nous intéressent beaucoup. C'est ce que nous appelons des

thèmes d'information. L'étape n°3 du processus de ciblage que nous proposons réside dans le listage aussi exhaustif que possible des thèmes pertinents relatifs à cet acteur ciblé.

Conclusion 3 - lister tous les thèmes pertinents concernant cet acteur.

Remarque 3.1 - Le listage des thèmes pertinents est inégalement délicat selon que le ciblage de la veille stratégique se situe en amont ou bien en aval de la définition de la stratégie de l'entreprise (LESCA 1986, p.10) :

- il est moins délicat, parce que de nature plus déductive, s'il se situe en aval du choix de la stratégie de l'entreprise;
- il est plus délicat, par ce que de nature plus intuitive, s'il se situe en amont du choix de la stratégie.

Remarque 3.2 - La difficulté du listage des thèmes pertinents dépend aussi de la facette de la veille stratégique choisie. Il est moins difficile si l'on se place dans une attitude défensive, et plus difficile si l'on se place dans une attitude offensive. Dans ce dernier cas, il faut faire preuve d'une plus grande créativité.

Question 4 : Quels thèmes cibler en priorité ?

Pour amorcer le processus de veille stratégique il est souhaitable de ne pas saturer les traqueurs d'informations. Des choix sont nécessaires. Or, à l'issue de la phase 3, deux cas peuvent se présenter :

- les thèmes sont relativement peu nombreux (moins d'une dizaine par exemple). Dans ce cas ils sont tous retenus d'emblée.
- les thèmes sont nombreux (plusieurs dizaines par exemple). Dans ce cas, toujours pour des raisons de faisabilité et de progressivité, nous proposons de les hiérarchiser. La veille stratégique sera alors ciblée sur les quelques thèmes prioritaires, du moins pour commencer. Elle sera élargie aux thèmes suivants ultérieurement.

Conclusion 4 : cibler les thèmes prioritaires concernant cet acteur.

Remarque 4 : La phase 4 nécessite que soient définis des critères de hiérarchisation des thèmes à renseigner pour chacun des acteurs. Certains auteurs, dans le domaine de la stratégie, fournissent des pistes pouvant être exploitées pour définir de tels critères. Parmi ces auteurs citons par exemple PORTER (1982 et 1986) et THIETART (1990).

Question 5 - Quels genres d'information faut-il cibler pour chaque thème prioritaire ?

Un thème est quelque chose de général. Il ne précise pas quelles informations il faudra collecter pour le renseigner. Or, pour des raisons de faisabilité, il est souhaitable de donner au moins deux ou trois exemples d'informations correspondant à chacun des thèmes, de façon à pouvoir amorcer le processus de collecte des informations, par la suite. Arrivé à cette étape des explications, nous trouvons utile de distinguer deux types d'information de veille stratégique : les signaux d'alerte et les informations de portrait.

Les signaux d'alerte sont des informations laissant entendre que l'acteur concerné fait, ou bien s'apprête à faire, quelque chose. Plus ces signaux sont précoces et mieux cela vaut. Malheureusement ils seront de faible intensité ; c'est pourquoi ils sont qualifiés de signaux faibles (ANSOFF 1976). Voici quelques exemples pouvant concerner un client ou un concurrent ciblé :

- un projet en cours de gestation,
- possibilité d'une intégration verticale,
- embauche d'un expert dans un domaine "critique",
- étude de faisabilité pour un futur produit ou un futur marché, etc.

Les informations de potentiel nous renseignent sur certaines caractéristiques de l'acteur ciblé. Ces caractéristiques doivent être cohérentes avec l'objectif de veille stratégique. Elles concernent donc

certaines potentiels de l'acteur et permettent d'évaluer sa capacité de faire ou de ne pas faire dans le présent et le futur. Ces informations peuvent être présentées de façon à exprimer une évolution au cours du temps (THIETART 1990). Sous cette forme, elles sont faciles à visualiser. Voici quelques exemples pouvant concerner un client ou un concurrent ciblé :

- sa mentalité (les valeurs qui sous-tendent ses choix)
- son pouvoir et son influence,
- l'état de ses finances,
- ses alliances actuelles ou éventuelles, etc.

Des informations de potentiel sont citées par les auteurs tels :

- PORTER (1982), GHOSHAL et WESTNEY (1991), KEISER (1987), THIETART (1990), RHYNE (1984) par exemple, pour ce qui concerne les concurrents;
- LINDSAY (1985), CHASE et TANSIK (1983) par exemple, pour ce qui concerne les clients.

Nous avons observé combien il est difficile de faire exprimer les besoins en informations de veille stratégique, de la part des futurs utilisateurs. Aussi, dans la méthode proposée, la définition des informations à cibler est-elle amorcée par l'usage d'une *fiche* dans laquelle nous proposons une *dizaine d'informations* à titre d'exemples. Les membres de la commission de travail peuvent ainsi amorcer leur réflexion en réagissant à cette proposition.

Remarque 5 : Le ciblage des informations de potentiel pourrait probablement être assisté par ordinateur. Une banque informatisée d'informations pourrait fournir des propositions d'informations parmi lesquelles il resterait à faire un choix et une adaptation. Nous appelons "*base propositionnelle*" une telle banque. Notre équipe en a réalisé un prototype (LESCA et al. 1994c). Dans la mesure du possible, chaque information est associée à une ou plusieurs **sources**.

Conclusion 5 - Au terme de cette dernière phase du processus de ciblage, nous sommes munis d'informations types, pour chacun des thèmes prioritaires et pour chacun des acteurs prioritaires. Le processus de veille stratégique est donc complètement ciblé.

Le modèle conceptuel ainsi proposé est illustré par la **figure 3**. Il devrait permettre aux organismes de mettre en place un dispositif de veille stratégique fournissant ni trop ni trop peu d'informations anticipatives. Et le cycle d'apprentissage sur lequel nous avons insisté à plusieurs reprises devrait permettre de limiter les ressources consacrées à la veille stratégique, au strict minimum compatible avec le rapport Efficacité/Coûts désiré.

Question 6 - Quelles sources d'informations faut-il cibler pour obtenir les informations ?

Le travail de ciblage se termine par l'identification des sources susceptibles de fournir les informations ciblées. Cette identification peut n'être que provisoire. L'essentiel est d'amorcer le processus. L'enrichissement de la liste des sources se fera progressivement ensuite, par "essai et erreur". A titre d'exemple, des sources sont proposées par la base *propositionnelle mentionnée* plus haut.

3. MODE OPERATOIRE EN VUE DE L'APPLICATION

La validation du modèle de ciblage de la veille stratégique proposé se fait à l'occasion de sa mise en oeuvre dans des entreprises (SCHULER 1993). A son tour, la mise en oeuvre nécessite un "manuel utilisateur", disons un mode opératoire. Il n'est pas question de donner ici le mode opératoire détaillé, faute de place. Nous nous limitons à indiquer les étapes essentielles.

0 - Choisir le domaine d'activité de l'entreprise, pour lequel une veille stratégique est désirée. Exemple : le domaine BioMédical.

Cette étape est nécessaire dès lors qu'une entreprise exerce ses activités dans plusieurs domaines. Ce choix se fait au cours d'une réflexion au niveau de la direction générale de l'entreprise. Le choix d'un domaine prioritaire n'interdit pas l'extension ultérieure à d'autres domaines. Le choix du domaine prioritaire est souvent une donnée d'entrée dans le processus de ciblage plus ou moins imposé par la

direction générale, c'est pourquoi nous l'appelons phase 0 du processus de ciblage. Cette étape ne consomme donc pas de temps.

1 - Lister les acteurs pertinents du domaine choisi.

Cette liste résulte d'un travail collectif au sein de l'entreprise. Une équipe de réflexion aura été constituée au préalable pouvant compter de deux à une huitaine de personnes. Cette étape nécessite une journée de travail dans le cas d'une PME-PMI et deux à trois journées, au maximum, pour une grande entreprise. En fait ce sont les caractéristiques du domaine d'activité choisi qui surtout conditionnent la durée du travail à faire.

2 - Hiérarchiser les acteurs prioritaires.

Cette phase du ciblage nécessite que soient explicités les critères de la hiérarchisation. Ce travail latéral peut nécessiter d'une demi-journée à une journée de travail collectif, selon la taille du domaine d'activité choisi. Cette phase se conclut par une liste d'une dizaine d'acteurs prioritaires, nominalement désignés. Pour chacun d'eux est immédiatement ouvert un dossier (ou une base de données) à son nom.

3 - Recenser tous les thèmes.

Pour chaque acteur ciblé, il faut définir la liste exhaustive des thèmes jugés pertinents pour anticiper son comportement. Ce travail est collectif. Sa durée est de l'ordre d'une journée pour l'ensemble des acteurs prioritaires.

4 - Hiérarchisation des thèmes pour chaque acteur ciblé.

Cette phase, également collective, se conclut par l'ouverture d'un dossier par thème et par acteur. Sa durée peut varier entre une demi-journée et une journée.

5 - Construire des exemples d'informations prioritaires pour chaque thème : signaux annonciateurs et informations de potentiel. Ce travail peut être préparé individuellement et hors séance collective, par chacun des membres de la commission de travail. Une séance de travail collectif est cependant nécessaire pour examiner et discuter l'ensemble des exemples d'informations proposés et aboutir à un accord. Les exemples définitivement retenus seront mis au propre et seront utilisés ultérieurement pour la mise en place du dispositif de collecte des informations, dispositif dont nous ne traitons pas dans cet article.

Il convient de préciser que le processus de ciblage de la veille stratégique que nous proposons n'est pas linéaire. C'est bien ce qu'indique la **figure 3**. Des boucles de retour en arrière sont possibles pratiquement à chaque étape. Il s'agit, rappelons-le, d'un processus d'**apprentissage collectif**. En fait il conviendrait de distinguer même deux niveaux d'apprentissage :

- un premier niveau concernant la conception du dispositif de veille stratégique,
- un second niveau de diffusion de la préoccupation de veille stratégique au sein de l'entreprise, en impliquant un nombre progressif de membres de l'entreprise.

Remarque : l'apprentissage collectif devrait être facilité par un outil informatique d'aide à la réflexion et à la décision collectives. Notre équipe a réalisé un prototype d'un tel outil présenté au salon des technologies innovantes TEC94 (Grenoble, octobre 1994).

Au total, la phase de ciblage de la veille stratégique peut durer de 2 à 6 jours, pour un domaine d'activité donné de l'entreprise.

4. VALIDATION, ENSEIGNEMENTS, AXES DE PROGRES

La recherche présentée dans cet article a un objectif à deux dimensions :

- proposer un modèle d'aide au ciblage des informations de veille stratégique,
- vérifier si ce modèle "fonctionne".

Le modèle conceptuel du processus de ciblage et son mode opératoire, présentés ci-dessus, sont en cours de validation dans plusieurs entreprises.

4.1. Validation.

Elle est effectuée en portant l'attention sur les points suivants :

- Le modèle est-il accepté par la direction générale de l'entreprise lors de la première présentation ? Nous testons, à cette occasion, sa crédibilité perçue. La crédibilité porte à la fois sur la solidité perçue mais aussi sur la faisabilité annoncée au début (nombre de jours nécessaires pour la réalisation du ciblage) ainsi que sur le coût annoncé de l'opération globale du ciblage.
- Le mode opératoire fonctionne-t-il ? Chaque séance de travail se déroule selon le mode opératoire prévu. Les amendements nécessaires pour s'adapter au terrain sont notés puis analysés.
- Les difficultés rencontrées au cours de l'application sont notées et capitalisées pour en tirer des enseignements à la fois méthodologiques et conceptuels.
- Si l'application est abandonnée en cours de route, il convient de rechercher les causes et les raisons de cet abandon afin d'en tirer tous les enseignements possibles.

Exemple d'application.

(autres exemples dans VALIDCIB)

La société PLAVI (entreprise industrielle comptant environ 1000 personnes) a décidé de mettre en place un dispositif de veille concurrentielle. Nous avons appliqué la démarche présentée ci-dessus selon les étapes suivantes.

Etape 0 - La première étape a visé à cerner le domaine d'activité choisi, de la société PLAVI, dont les concurrents vont faire l'objet d'un suivi de la part de celle-ci. Ce choix a été rapide car les dirigeants avaient une idée claire à ce sujet. C'est pourquoi nous appelons étape 0 cette étape.

Etape 1 - Ensuite il a été dressé la liste exhaustive des concurrents de la société PLAVI, pour le domaine considéré.

Difficultés rencontrées :

- a) Les dirigeants de PLAVI n'avaient pas une idée claire de l'ensemble de leurs concurrents actuels.
- b) Il a fallu insister auprès des dirigeants pour prendre en compte non seulement les concurrents actuels, mais également les concurrents potentiels susceptibles de devenir actifs assez facilement.

Etape 2 - Les concurrents ont été hiérarchisés (selon plusieurs critères) en fonction du danger qu'ils sont censés faire courir à l'entreprise PLAVI. Il a été dressé la liste des concurrents à suivre en priorité.

Difficulté rencontrée : Il a fallu insister également sur le fait qu'il était souhaitable de démarrer la veille concurrentielle avec un nombre limité de concurrents observés (disons une trentaine) de façon à amorcer un processus d'apprentissage. le nombre serait augmenté par la suite.

Etape 3

- Pour chaque concurrent sélectionné il a été défini les thèmes susceptibles de faire l'objet d'une collecte d'information de veille stratégique. La liste a été dressée de façon extensive.

Difficultés rencontrées :

- a) Les dirigeants participant à la réunion se sont affrontés à plusieurs reprises. Leurs points de vue divergeaient sur la définition ou bien sur la pertinence de certains thèmes.
- b) Dans certains cas, la réflexion sur les thèmes renvoyait à la réflexion sur les concurrents sélectionnés. La liste de ces derniers a été légèrement modifiée à l'occasion de la réflexion sur les thèmes.

Etape 4 - La liste des thèmes a été hiérarchisée en tenant compte de plusieurs critères. Pour chaque concurrent ont été retenus environ six thèmes jugés prioritaires.

Etape 5 - Au cours de cette dernière séance ont été élaborés ou analysés des exemples d'information pour "amorcer la pompe". Les animateurs de la séance avaient préparés quelques exemples

d'informations pertinentes. Ces dernières ont été discutées. Partant de là, d'autres informations ont été désignées comme devant être collectées dès les jours suivants.

Remarque : Les dirigeants de la société PLAVI ont surpris à plusieurs égards :

a) surpris par la rapidité de la mise en oeuvre du ciblage de leur veille concurrentielle. Au total il n'aura fallu que trois séances de travail d'environ deux à trois heures chacune. Chaque séance comptaient environ huit responsables de la société PLAVI plus les deux animateurs apporteur de la méthode de travail. Les dirigeants de PLAVI avaient dans l'idée, à priori que ce serait plus long, tout en le déplorant d'avance évidemment.

b) surpris par la structuration du travail collectif réalisé. Ils s'attendaient à ce que les débats soient ténébreux, sans réel fil conducteur. ce ne fut pas le cas.

Etape 6 - Au cours de cette dernière séance ont été également désignées les sources d'information à scruter. L'établissement de cette liste a été fondé sur les expériences individuelles des participants à la séance de travail. Elle a été complétée ensuite, de façon progressive, par apprentissage, en quelque sorte.

4.2. Méthodologie utilisée

Compte tenu du caractère constructiviste de notre recherche, nous avons privilégié la méthodologie de la recherche-action. Dans une entreprise donnée, la validation se déroule sur un délai de 2 à 6 jours et implique la direction générale ainsi qu'une commission de travail.

La validation est répliquée dans plusieurs entreprises afin de pouvoir comparer les observations effectuées. La méthode décrite ci-dessus est utilisée dans plusieurs autres entreprises, certaines de grande taille, d'autres étant des PME.

4.3. Généralisation.

A partir d'un certain nombre d'applications dans des entreprises différentes, il devient possible d'émettre des hypothèses sur le caractère plus ou moins général du modèle et sur les variantes souhaitables.

On pourra également s'interroger sur le point de savoir si le modèle est utilisable pour tout secteur d'activité de l'entreprise.

Le même genre d'enseignement pourra être tiré en ce qui concerne la taille de l'entreprise.

Enfin, il sera intéressant de se demander si le modèle et son mode opératoire sont susceptibles d'être supportés par un outil informatique.

4.3 - Critères d'évaluation des progrès permis par la méthode proposée.

Nous avons défini des critères devant permettre d'évaluer les progrès perçus qui devraient résulter de l'utilisation de la méthode en entreprise. Exemples :

- informations mieux choisies (pertinentes et significatives)
- informations moins nombreuses
- gain de temps dans la collecte des informations
- économies réalisées dans l'accès aux sources d'informations

4.3. Retour aux concepts théoriques et production de connaissances nouvelles

Nous nous attendons à ce que les concepts utilisés (domaine d'activité, acteur de l'environnement, thème pertinent, information de portrait, signal annonciateur) se révèlent perfectibles. Il est probable qu'il conviendra de les préciser et les instrumentaliser davantage.

Bibliographie

- ANSOFF I (1975)., "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, 18(2), p.21-33, 1975
- BILLINGS R.S. (1990), A model of crisis perception : a theoretical and empirical analysis, *Administrative Science Quarterly*, 25(2), p.300-316, 1980
- CHASE R.B. , TANSIK D.A. (1983), "The customer contact model for organization desing", *Management Science*, 29(9), p.1037-1050, 1983
- CROZIER M. , FRIEDBERG (1977) , *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- CULNAN, J.M. - Environmental scanning : the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior. *Decision Science*, vol.14 p.194-206.
- GHOSHAL S. , WESTNEY D.E. (1991), "Organizing competitor analysis systems", *Strategic Management Journal*, 12(1), p.17-31,1991
- KEISER B.E. (1987), "Practical competitor intelligence", *Planning Review*, 15 (5), p.14 et s.
- LESCA H. (1994), "Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche", *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, SG N° 20, p.31-50, 5/1994
- LESCA H (1994), *Veille stratégique : l'entreprise intelligente*, Aster, Villeurbanne, 178 p.
- LESCA H (1986), *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 174 p.
- LINDSAY M (1985), "Developing and using a customer profile data bank", *Industrial Marketing Management*, N°14, p.255-268, 1985
- MARTINET A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill, Paris, 119 p.
- PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*. InterEditions, Paris, 647 p.
- PORTER M. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 426 p.
- REYNE M. (1990), Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, 64 p.,1990
- RHYNE L.C. (1984), "Strategic information : the key to effective planning", *Managerial Planning*, vol.32 N°4, p.4-10.
- SCHICK A.G. (1990), "Information overload : a temporal approach", *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), p.199-220.
- SCHNEIDER S.C. (1987), "Information overload : causes and consequences", *Human Systems Management*, 7(2), p.143-153.
- SCHULER M. (1993), *Genèse d'un outil pour l'apprentissage et la mise en oeuvre de la veille stratégique*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France.
- SZEWCZAK E.J. (1988) - Building a strategic data base. *Long Range Planning*, 21(2) p.97-103.
- THIETART A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 247 p.
- ZMUD R.L. et al. (1993) - The use of mental imagery to facilitate information identification in requirements analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(4) p.175-191.

(c)LESCA

(MARTINET 1984) - L'/environnement/ est présenté comme un lieu de pressions socioculturelles, peuplé d'acteurs (individus ou organisations) en interaction. Cependant l'auteur ne fournit pas de méthode pour hiérarchiser les acteurs par ordre de priorité décroissante, par exemple.

(KEISER 1987) - Attire l'attention sur un type d'acteurs particulier : les concurrents (y compris les concurrents potentiels). Les concurrents sont identifiés pour un domaine d'activité stratégique (DAS) donné. L'auteur ne suggère pas de méthode pour hiérarchiser les concurrents à surveiller en priorité. L'auteur propose des exemples d'/informations/ susceptibles d'être utiles pour anticiper le comportement du concurrent. Il s'agit essentiellement d'informations de potentiel (ou de profil).

approfondissements concernant cet article :

- 1 - Quelle méthode précise propose l'auteur pour identifier les concurrents "prioritaires" ?
- 2 - Quelle méthode précise propose l'auteur pour identifier les informations pertinentes pour la veille stratégique "concurrents" ?
- 3 - L'auteur indique-t-il quel usage des informations recommandées on peut faire dans une perspective d'anticipation ?
- 4 - Les informations "de portrait" (ou de profil) proposées par l'auteur, au sujet des concurrents, sont-elles réellement utiles ?

(PORTER 1982) - Propose une liste de /thèmes/ permettant de caractériser un concurrent, et susceptibles d'avoir une portée stratégique pour l'entreprise.

(LINDSAY 1985) - Propose une liste d'informations susceptibles d'être utiles pour anticiper le comportement d'un acteur particulier : le *client*. Il s'agit essentiellement d' /informations de profil/ (ou de potentiel).

(PORTER 1982) - Propose une longue liste d'/informations/ qu'une entreprise devrait connaître au sujet de ses concurrents. Il nous semble que cette liste doit faire l'objet d'un examen critique. Selon nous elle est bien trop longue et son intérêt n'est guère justifié. De plus, l'auteur ne précise pas de critères formels permettant de justifier (ou d'infirmer) le choix d'une information particulière.

(THIETART 1990) - Propose une liste d'/informations/ que l'entreprise devrait connaître au sujet de ses concurrents. Cependant l'auteur ne précise pas de critères formels permettant de justifier (ou d'infirmer) le choix d'une information particulière.

(ZMUD et al. 1993) - Proposent une démarche pour faire émerger les besoins en /informations/ des dirigeants, situés dans une situation floue. Elle repose sur les images mentales. Une situation, susceptible de se présenter, est décrite en quelques mots (par exemple, la recherche d'un emploi). Il faut imaginer des items d'informations pertinents pour y faire face, y compris des signaux faibles. On envisage des images mentales "positives" et des images mentales "négatives". On s'efforce de prendre en compte les ressentis pour exprimer des représentations. Cette démarche a été expérimentée par les auteurs avec un groupe d'étudiants en Management.

(ROCKART) (CHOKRON) - facteurs clés de succès
--

(SZEWCZAK 1988) - Présente la "technique du groupe nominal" (TGN) pour faire émerger des /informations/ pertinentes, dans un contexte flou. Constitution d'un groupe de responsables représentant différents centres d'intérêt et pratique du brainstorming pour générer des idées et les évaluer. En même temps, examen attentif des informations que l'organisation accumule chaque jour, en réfléchissant sur leur pertinence et en les synthétisant. Dans un premier temps, la génération d'idées est individuelle et silencieuse : chacun écrit sur une feuille personnelle. Ensuite, un tour de table est effectué : chaque participant donne, à son tour, une suggestion qui est inscrite au tableau. Tous les participants sont placés sur un pied d'égalité. Des tours de table sont effectués jusqu'à ce que toutes les suggestions soient inscrites au tableau. Ensuite les suggestions sont discutées et clarifiées. Enfin les participants votent pour hiérarchiser les items d'information, des plus significatifs

au moins significatifs pour les décisions stratégiques auxquelles elles doivent contribuer. Aucune technologie de l'information n'est utilisée ici.

(CULNAN 1994) - A étudié le comportement du "traqueur" d'informations de veille stratégique face aux /sources/ d'informations. Il s'intéresse essentiellement à trois caractéristiques : la *fréquence* d'utilisation de la source, l'*accessibilité* de la source et la *complexité de la tâche* (plus ou moins grande). Son étude prend appui sur une enquête faite dans deux entreprises.

(c)LESCA

CIBLE-a

950603

QUI TIRE LES FICELLES, PAR DERRIERE ?

"Nous devons trouver les bons interlocuteurs, ceux qui tirent les ficelles et qui ne sont pas toujours ceux qui occupent le devant de la scène. A ce sujet, je peux parfois penser certaines choses, mais je ne suis pas toujours sûr.

Le problème se pose encore plus lorsqu'un responsable part. Celui-là je le connaissais depuis longtemps, je savais... Mais, s'agissant de son remplaçant, je ne suis pas sûr que ce soit le bon cheval.

Quelqu'un peut occuper un poste modeste et avoir cependant un rôle influent." PLAVI

Une cible peut en cacher une autre !

Un décideur peut en cacher un autre !

La cible apparente peut être facilement désignée. Il peut s'avérer que cet acteur, qui occupe le devant de la scène, n'est pas le vrai décideur. Il "décide" sous la dictée d'un autre, non apparent. Le décideur réel, caché, ne peut pas être ciblé du premier coup. En revanche, le puzzle effectué sur le décideur apparent, doit conduire à débusquer le décideur réel (caché). C'est ce qu'illustre la boucle reliant (PUZZLE) à (CIBLAGE) sur le schéma du processus VS.