

## Intelligence d'entreprise : retours d'expériences

---

## Business intelligence : results from experiments

---

### □ Résumé

---

Cet article fait état d'une recherche action pour un système d'intelligence d'entreprise. On y présente les retours d'expérience d'une quinzaine d'interventions, les facteurs de succès qui s'en dégagent et la proposition d'un système qui les incorpore.

#### Mots clefs :

Intelligence d'entreprise, veille stratégique, système d'information de gestion.

### □ Abstract

---

This article presents the status of an action research about an information system for learning environmental scanning. Results from fourteen experiences are presented, success factors are derived and a proposition for an improved system is made.

#### Key-words:

Environmental scanning, business intelligence, management information system.

### *Humbert LESCA*

*Professeur*

CERAG – ESA.UPMF

Grenoble (France)

(33)04 76 82 54 85

[LESCA@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:LESCA@esa.upmf-grenoble.fr)

### *Michel CHOKRON*

*Professeur*

École des Hautes Études Commerciales

3000, chemin de la Côte Sainte Catherine

Montréal, Québec

H3T 2A7

(514) 340-6477

[michel.chokron@hec.ca](mailto:michel.chokron@hec.ca)

## Introduction

En ces temps d'Internet et d'outils de recherche de l'information qui sont parfois dotés d'agents dits intelligents, les gestionnaires se retrouvent encore confrontés à un paradoxe toujours aussi vivace et douloureux. Ils se plaignent d'être noyés d'informations alors que par ailleurs ils disent qu'obtenir de la "bonne" information leur est très difficile. Pour eux une telle information serait celle qu'ils pourraient utiliser lors de la prise de décision importante, c'est à dire une information pertinente, conviviale et disponible à temps. Ce paradoxe est d'autant plus douloureux qu'on découvre souvent et après coup que cette information était disponible dans l'entreprise, mais qu'elle avait été négligée ou qu'elle était inaccessible aux personnes concernées. La phrase suivante, souvent entendue en divers contextes, résume bien la situation. "*Les informations anticipatives concernant les changements de l'environnement sont certainement nombreuses dans une entreprise, mais elles sont rarement utilisées.*" (Ghoshal 86)

Or, quelles solutions ont été proposées à ce paradoxe par les chercheurs, consultants ou fournisseurs de logiciels ? Au cours des années soixante et soixante dix, on avançait les SIAD (systèmes interactifs d'aide à la décision). Ces derniers permettaient de modéliser certaines démarches de prise de décision et d'en explorer des scénarios. Les SIAD contribuaient ainsi à la phase de prise de décision que Simon désignait comme celle de la "conception" de solutions. Mais les SIAD s'avéraient peu utiles à la phase capitale d'enclenchement du processus, phase nommée d'"intelligence". Au cours des années quatre vingts, les systèmes experts sont venus renforcer l'assistance aux phases de conception et d'implantation du processus de prise de décision. Au cours de cette même décennie les EIS (Executive Information System) sont aussi apparus. Ces outils étaient plus précisément destinés à l'assistance de la phase d'intelligence. Ils s'agissaient de logiciels capables d'extraire et de filtrer les données que les entreprises accumulaient, entre autres, dans leurs bases de données transactionnelles. Un sérieux effort était fait pour présenter les résultats de manière conviviale. Cependant, malgré les coûts importants engagés dans les EIS, les résultats furent souvent décevants. D'abord parce que les EIS filtraient, pour l'essentiel, des données dont on avait déjà prévu le traitement donc rarement de l'information anticipative, et ensuite, parce que ces logiciels n'étaient pas faciles à manipuler. Au cours des années quatre vingt dix on a vu que l'intérêt pour les EIS s'est estompé au profit d'une part des ERP (logiciels intégrés de gestion) qui ont une forte teneur transactionnelle et, d'autre part, pour l'utilisation de l'Internet. Depuis, sous l'appellation de datamining on assiste à une expansion des objectifs des EIS aux données accessibles par l'Internet. Selon les premiers retours d'expériences on n'est pas plus avancé face au paradoxe de base mentionné plus haut. D'où la question : pourquoi persiste-t-il ? Essentiellement, deux raisons ont été invoquées.

La première s'appuie sur le constat que les moyens et outils avancés pour fournir de l'information à la prise de décision, particulièrement à l'aide des technologies de l'information (TI), produisent de l'information écrite. Or les gestionnaires en état de veille travaillent surtout avec des informations de nature orale, ainsi que l'a signalé H. Mintzberg, ou provenant d'autres sens comme l'odorat, le toucher. Ils traitent des perceptions intuitives, des informations fragmentaires, etc. Toutes sont très importantes mais difficilement diffusables par écrit. D'où l'intérêt pour les rencontres, les repas d'affaire, les parties de golf, le relationnel. Dès lors il n'est pas étonnant qu'ils trouvent l'information écrite comme peu porteuse de surprise donc d'intérêt.

La deuxième raison est que les informations utiles, surtout du type mentionné ci haut, sont d'abord perçues et ensuite portées par une, puis d'autres personnes. Ces dernières sont plongées dans le milieu de l'entreprise mais n'en sont pas forcément responsables. Beaucoup sont des collaborateurs, des opérationnels, des vendeurs qui ne sont pas en mesure au moment du recueil de l'information d'en estimer toute la portée. Dès lors ils ne la transmettent pas. Elle stagne à son lieu de perception et perd ainsi de sa valeur. Dans ce cas, nous constatons qu'il n'y a pas de mécanisme qui fasse passer cette information du stade d'appartenance individuelle à un stade d'acquis organisationnel, c'est à dire un stade où elle serait à la portée des bonnes personnes au bon moment. C'est alors que se produit le "*paradoxe de la surprise stratégique*" signalé par I. ANSOFF. L'événement extérieur surprend tout le monde le jour où il se produit, alors que l'on disposait d'informations importantes permettant d'entrevoir son éventualité. Mais ces informations sont disséminées et inutilisables : ce sont des informations fantômes ! Elles ne sont partagées par personne dans l'entreprise et exploitées à moins de 10 % de leur potentiel.

Que faire pour pallier ces difficultés ? Seraient-ce là des obstacles insurmontables ? Rappelons que nous sommes dans le domaine de la veille, quelle soit stratégique, concurrentielle, commerciale ou technologique. Veille que nous préférons, dans cette acception, appeler "l'Intelligence d'Entreprise" (IE). Si rien d'organisationnel n'est entrepris pour répondre aux besoins des gestionnaires alors ces derniers vont pratiquer une veille individuelle, forcément limitée et très fragmentaire, dont ils se disent peu satisfaits. Si l'entreprise veut fonctionner comme un tout cohérent et maximiser le rendement des informations en sa possession elle doit alors s'organiser avec la perspective d'une intelligence d'entreprise collective. Les entreprises durablement performantes ont un dispositif volontariste à l'appui du processus d'intelligence stratégique. Ce dispositif permet de détecter les signes d'alerte précoce (les "*weak signals*" de I. ANSOFF), de les capitaliser, de les partager et de les exploiter pour créer du sens et stimuler l'action. De ce qui précède on peut tirer des

recommandations pratiques utiles pour mettre en place un dispositif d'Intelligence d'Entreprise.

C'est fort de ce constat qu'une équipe dirigée par le professeur Humbert Lesca a entrepris il y a une dizaine d'années une recherche-action longitudinale pour tenter d'établir un système qui réponde aux besoins des gestionnaires tout en essayant de pallier les contraintes posées par les difficultés énoncées plus haut.

Comme toute recherche action se caractérise par une constante rétroaction entre la mise au point d'une démarche et des outils qui l'accompagnent et leur expérimentation sur le terrain, le but de cet article est de faire état des progrès de cette recherche et de dégager des pistes d'évolution. Dans une première partie, on présente la démarche et les outils qui ont servi aux expériences. Au cours des dix dernières années. Ils ont été progressivement implantés et testés en entreprise. Dans une deuxième partie on fait part des retours d'expérience de quatorze interventions. Cela nous permet de dégager un nouveau système que nous appellerons "Intelli" et qu'on se propose de tester par la suite.

## Première partie : Le système Learning Environmental SCanning<sup>©</sup>

### Intelligence d'entreprise

Nous appelons Intelligence d'Entreprise (IE) le processus collectif volontariste par lequel des individus unissent leurs efforts pour discerner et acquérir des informations anticipatives et pour en tirer des anticipations utiles pour la prise de décisions de nature non répétitive et importante ainsi que pour une action rapide au bon moment.

### Visualisation du référentiel (figure 1)

Les travaux de notre équipe et les retours d'expérience que nous avons capitalisés ont mis en évidence plusieurs blocs d'opérations, ou sous-processus, tel le ciblage par exemple. Au total on distingue huit sous-processus. Le schéma de la figure 1 est le référentiel que nous proposons aux entreprises (plus d'une cinquantaine à ce jour) dans lesquelles intervient notre équipe. La réussite de chacun des sous-processus est une condition nécessaire de l'efficacité du processus global de l'Intelligence d'Entreprise (IE). Il ne doit y avoir aucun maillon faible ou manquant, et aucun d'eux ne supporte l'improvisation lors de la mise en place.

### Sous-processus

**1) UTILISATION.** C'est l'ensemble des opérations par lesquelles les informations et la connaissance résultant de la création de sens et de l'anticipation, sont effectivement utilisées pour l'action de la part des "opérationnels" (commerciaux, acheteurs, techniciens, etc.). En d'autres termes il s'agit du passage de la connaissance à l'action ou encore du savoir au faire.

**2) ANTICIPATION.** Il s'agit de l'opération visant à créer du sens, des connaissances et, finalement de l'anticipation, à partir d'informations fragmentaires et incertaines, résultant des opérations précédentes. Nous proposons la méthodologie PUZZLE<sup>®</sup> et le logiciel PUZZLE<sup>®</sup> comme aides aux séances d'anticipation. Voici quelques phrases significatives enregistrées en séance de travail.

*" C'est important de pouvoir dialoguer sur la base d'informations comme nous le faisons aujourd'hui. Voyez, cela fait émerger des questions chez Paul, pour lesquelles j'ai quelques réponses... "*

*" En voyant au tableau le résultat de notre réflexion, cela me fait penser que la semaine dernière quelqu'un m'a dit que... Jamais ne n'aurais pensé à faire un lien avec ce que nous dit les uns et les autres. "*

*" Ce que tu es en train de dire constitue bien le chaînon manquant entre les deux autres informations et réflexions formulées tout à l'heure... "*

Ce sous-processus engendre des résultats de cinq types : vérifier une information, compléter des informations déjà obtenues par une information manquante, produire un déclic qui débouche sur la découverte d'une nouvelle occasion d'affaire ou de l'existence d'un danger, alerter immédiatement un collaborateur pour qu'il réagisse et , finalement, intervenir auprès des instances adéquates pour répondre à une situation.

**3) CIBLAGE.** Il s'agit de définir, selon la méthode CIBLE<sup>®</sup>, par les acteurs et par les thèmes, la partie de son environnement que l'entreprise veut mettre sous surveillance active, de façon prioritaire (mais évolutive). Le ciblage de l'Intelligence d'entreprise (IE) est réalisé par l'équipe en charge de la définition de la stratégie de l'entreprise (ou d'une unité de celle-ci), en cohérence avec les traqueurs (ou capteurs) qui seront chargés de recueillir les informations. Voici quelques phrases significatives enregistrées en cours de séance de travail.

*" Cette façon de définir l'environnement (par les acteurs et par les thèmes) que l'entreprise doit mettre prioritairement sous son radar nous conduit à regarder la stratégie de notre entreprise sous un autre éclairage. Nous n'avons peut-être pas focalisé les efforts là où il fallait. "*

*" Je m'aperçois que nous savons très peu de choses anticipatives sur nos concurrents. "*

**4) SÉLECTION** des informations. C'est l'ensemble des opérations de sélection des informations de veille anticipative ou Intelligence d'Entreprise. Elles sont généralement effectuées par plusieurs personnes successivement. Nous proposons la méthode SELECT<sup>®</sup> pour former et aider les personnes chargées de ces opérations. À partir d'une liste de critères préétablis pour chaque unité d'intervention, cette méthode conduit les traqueurs à appliquer une heuristique aux informations qu'ils ont recueillies pour décider de les retenir ou non.

Ce travail est aussi fait au niveau du chef de traque ou de l'expert. Voici une phrase révélatrice en entendue en cours de séance.

*“ D’habitude on s’intéresse aux 90 % des informations qui se rapprochent de la courbe de tendance pour mettre en évidence celle-ci. Ici, en Veille Anticipative, on s’intéresse aux 10 % des informations qui sont à l’écart, pour se demander ce qu’ils peuvent bien pouvoir signifier. On s’intéresse aux points singuliers. ”*

**5) TRAQUE** (ou captage) des informations. Il s’agit de l’ensemble des opérations de recherche et de recueil des informations, effectuées par diverses catégories de personnes en fonction des sources d’information qui leur sont familières. Nous proposons la méthode GATHER® pour former ces personnes en fonction de leur contexte. Dans notre approche, les personnes choisies ne sont pas des traqueurs à plein temps.

**6) CIRCULATION.** Ce sous-processus couvre la fonction de remontée des résultats de la traque. Elle se fait des traqueurs vers les collègues ou la hiérarchie. Cette partie du système n’a pas encore été l’objet de développements formalisés parce qu’on constatait que dans une entreprise à assise locale cette fonction était assez bien assurée. Cependant dans le contexte actuel d’une plus forte dispersion des participants à la veille, ce module va désormais être l’objet d’une plus grande formalisation.

Le développement de ce module présente trois défis :

- Motiver les traqueurs à la mise en commun des informations qu’ils recueillent et de manière durable ;
- Organiser la remontée afin que les traqueurs n’aient pas à s’interroger sur les destinataires des informations qu’ils ont recueillies, car en effet cela leur occasionnerait des pertes de temps et des risques d’erreur qui à la longue les démotiveraient. C’est ainsi qu’un ingénieur de chez Pliva( voir tableau 1) déclare : *«Je veux bien faire l’effort de m’interroger une fois sur qui doit recevoir l’information que j’ai recueillie, mais si je dois perdre un quart d’heure à chaque fois je ne referai plus»* ;
- Quelles technologies utiliser selon la contingence organisationnelle.

**7) MÉMOIRE.** Les informations recueillies doivent être mémorisées afin d’être fiabilisées et exploitables. Le (ou les) lieu(x) de mémorisation, de même que les technologies utilisées sont à choisir en fonction des caractéristiques organisationnelles de l’entreprise ou de l’unité. A titre de prototype nous proposons le logiciel de stockage associé au logiciel Puzzle.

**8) DIFFUSION/ACCÈS.** C’est l’ensemble des opérations grâce auxquelles les informations et les anticipations parviennent aux personnes qui sont censées

les utiliser, y compris les traqueurs, pour la part qui les concerne et qui les motive

## **Intelligence collective**

Les spécialistes des sciences cognitives nous enseignent que le processus que nous venons de présenter contient toutes les phases du processus d’intelligence d’un individu. Toutefois, ici il s’agit d’un processus dans lequel peuvent intervenir plusieurs individus, la plupart du temps, et chacun pour une part plus ou moins limitée du processus global. C’est pourquoi nous sommes amenés à proposer le concept d’intelligence collective.

## **Frontières de l'organisation**

Ce processus d’intelligence collective est aussi un processus informationnel dont une caractéristique est d’être largement ouvert sur l’extérieur de l’entreprise. Il part de l’intérieur de celle-ci pour aller vers l’extérieur, puis revient à l’intérieur à l’occasion de la traque d’informations. Ce processus franchit donc deux fois les frontières de l’entreprise (ou organisation). Mais c’est également un processus informationnel transverse à l’entreprise car il concerne souvent plusieurs fonctions et services de celle-ci.

## **Boucles de rétroaction**

Si l’on entre plus dans le détail on découvre que le processus global de Veille Anticipative / Intelligence d’entreprise (IE) englobe plusieurs boucles de rétroaction qui contribuent à des ajustements mutuels de fréquence et d’ampleur variables d’une boucle à l’autre. Par exemple, une boucle part de l’exploitation des signes d’alerte précoce pour aboutir aux traqueurs des informations. Il s’agit d’une boucle d’apprentissage, et plus précisément d’apprentissage organisationnel.

## **Deuxième partie :**

### **retours d’expériences**

#### **Méthodologie et présentation des unités d’intervention**

Dans la mesure où l’objectif final de cette recherche action est la conception d’une instrumentation nouvelle utile à la gestion des entreprises, faire le point a une finalité évolutive. Cette mise au point est faite selon les étapes suivantes :

- dégager l’ensemble des dimensions devant servir à décrire les expériences ;
- faire ressortir les apprentissages résultant des descriptions faites ;
- proposer des axes de transformation du système d’intelligence d’entreprise.

Ceux sont les résultats de ce travail qui sont présentés ici.

On peut facilement imaginer que la démarche présentée à la figure 1 et les outils qui l’accompagnent n’ont pas tous

été disponibles dès les premières interventions, ni que toutes les entreprises désiraient implanter le dispositif au complet. C'est pourquoi parmi plus d'une cinquantaine d'interventions faites depuis une dizaine d'années, nous avons choisi les quatorze présentées au tableau 1 car la démarche de la figure 1 y a été implantée dans sa totalité.

On constatera que les unités d'intervention comprennent une partie ou la totalité de l'entreprise à l'étude. Elles sont principalement localisées dans la région Rhône Alpes. C'est pourquoi nous référons à des unités d'intervention plutôt qu'à des entreprises. Ces unités sont de petite ou moyenne taille. Elles œuvrent dans des secteurs à forte teneur technologique. Cependant leur clientèle est répartie dans le monde entier et œuvre sur un large éventail de secteurs.

## Déroulement d'une intervention

Une intervention se déroule en général en deux phases : installation et exploitation de la démarche.

**Pour l'installation (voir tableau 2).** Premièrement, un comité de pilotage, chargé du processus de création de sens, est constitué par les principaux gestionnaires de l'unité d'intervention (de 3 à 15 participants). Ils y sont désignés par le responsable de l'unité d'intervention : président, directeur, etc.

L'activité principale pendant la phase d'installation est leur formation à la démarche. Sur une période pouvant aller jusqu'à quatre mois, d'une à quatre séances de formation leur sont dispensées pour les initier à la pratique de la démarche et surtout à la création de sens. Notons la difficulté logistique de tenir de telles réunions car ces cadres sont disséminés sur l'ensemble du territoire de l'entreprise et sont de par leurs responsabilités fort sollicités. Par contre le patron n'assistait le plus souvent qu'aux séances initiales.

Un autre type de formation était ensuite donné aux individus qui étaient désignés comme traqueurs par le comité de pilotage (tableau 3). On notera qu'il s'agit d'individus de terrain. On les regroupe autour de chefs de traque chargés de faire remonter l'information auprès du comité de pilotage. Les traqueurs et leurs chefs étaient choisis d'abord sur la base de leurs activités mais aussi selon leur profil cognitif. Ce sont en général des commerciaux, des acheteurs ou plus rarement des documentalistes. La traque est une activité qui se pratique tout le temps mais toujours à temps partiel. Plusieurs des chefs de traque étaient aussi membres du comité de pilotage.

On remarquera que beaucoup de ces unités d'intervention disposaient déjà d'un service de documentation économique et que ce dernier la plupart du temps était tenu à l'écart. En effet la majorité du personnel de ces services agissait avec une perspective de documentaliste qui est de recevoir, classer, archiver et restituer de l'information. Parfois certains sélectionnaient et distribuaient des informations qu'ils jugeaient pertinentes aux autres services. Ce constat nous permet d'avancer que ces gestionnaires considéraient que le service de documentation, de par sa composition ou ses

fonctions, n'était pas en mesure de créer du sens. Or il s'agit là du cœur du processus d'intelligence d'entreprise.

**Pour l'exploitation.** Parallèlement à la formation, un certain nombre d'outils étaient mis à la disposition des unités d'intervention pour l'opération de la veille stratégique de même qu'une structure de traitement des informations recueillies.

En ce qui concerne les outils (tableau 4) on remarquera qu'ils sont relativement simples. Il s'agit de feuilles de recueil des informations, de moyens de transmission de ces feuilles et d'une base de données qui les stocke. On notera aussi que la plupart des unités traitent les données manuellement.

La structure de traitement des informations (tableau 5) est plus complexe. D'abord un responsable du processus est désigné. Ensuite un comité chargé du sous-processus de création de sens est constitué. Souvent il est constitué des mêmes personnes que le comité de pilotage. Les considérations de logistique sont alors importantes. Enfin les modes de remontée et de diffusion de l'information sont choisis. Pour la remontée il y a deux modes possibles : remontée en lieu unique (capitalisation) ou lieux différents en fonction de l'information. Ce dernier mode est plus approprié lorsqu'il s'agit de faire parvenir de l'information à des experts. Pour la diffusion, elle peut se faire à l'initiative du stockiste (par stock) ou à l'initiative de l'utilisateur de l'information (par flux).

## Résultats des interventions :

### 1) Résultats pour l'unité d'intervention

### 2) Résultats pour la recherche action

**Émergences de nouveaux facteurs critiques de succès.** On trouvera au tableau 6 les résultats de ces interventions. Tout d'abord, remarquons qu'aucune de ces unités ne s'est déclarée insatisfaite de l'intervention. Toutes l'ont appréciée. Il est important de le noter ici. Cependant on le constatera nous considérons certaines interventions comme des succès. Trouver l'ensemble des paramètres de ce succès est l'objet d'une recherche en cours. Mais nous considérons le maintien dans le temps de la démarche de l'IE comme un des meilleurs indices de son succès. Deux facteurs critiques à ce succès ont émergé des interventions présentées ici. L'un d'eux, le principal selon nous, concerne la pérennité de l'IE. L'autre, plus accessoire, concerne le style cognitif des personnes.

**Pérennité du dispositif et de son fonctionnement.** Selon le critère de pérennité, on notera aussi qu'après quelques mois d'opération, six unités sur quatorze n'ont pas poursuivi l'effort d'intelligence collective. Six unités fonctionnent bien et deux unités repartent après un faux départ. À ce titre on pourra conclure que l'expérience s'est soldée par un demi-succès ou un demi-échec selon que l'on soit optimiste ou pessimiste. La pérennité est le

principal défi de la démarche proposée. On peut s'interroger alors sur les raisons de cette situation.

La formation à l'Intelligence d'entreprise (IE) et sa mise en place exigent une dizaine de séances de travail à différents intervenants et s'étale sur une période de trois ou quatre mois. Comme ces acteurs sont par définition les responsables de l'entreprise, ils sont donc peu disponibles et souvent très dispersés géographiquement. Or la pratique de l'Intelligence d'Entreprise (IE) est par essence une activité et un acquis de groupe qui ne peut être délégué à d'autres. Cet acquis est donc vulnérable à tout changement dans le groupe des responsables. Et c'est précisément un des groupes les plus mobiles de l'entreprise car il est au centre de tous les changements. On constate dans le tableau 6 qu'il y a eu continuellement des réorganisations et que plusieurs ont été la cause des arrêts de l'IE. Pour réduire les effets de cette incontournable condition, deux mesures nous sont apparues porteuses de résultats.

Tout d'abord, alors qu'au début, l'activité de formation était considérée comme une activité de démarrage, il apparaît maintenant qu'elle devrait être permanente, ou plutôt **disponible** en permanence. Il faut pouvoir l'enclencher à tout moment pour mettre à niveau du groupe tout nouvel arrivant. Cela peut être le nouveau chef de l'unité, un traqueur, etc. Il faut que les participants se sentent au même niveau quand ils interviennent en comité de l'IE. Évidemment cela impose des nouveaux modes de formation. Il serait intéressant d'exploiter dans ce contexte les modes de formation souples, notamment à cause des contraintes de logistique (difficulté à réunir et déplacer ces responsables) et tirer parti du potentiel des technologies de l'information et des communications. Une telle mesure aurait permis de maintenir l'IE dans trois des entreprises qui l'ont abandonnée.

L'autre mesure est de doter l'IE d'une structure souple. Par souple on entend une structure qui est permanente sans que personne n'y soit consacré à temps plein. On veut éviter le phénomène de bureaucratisation. Car c'est l'autre danger menaçant la pérennité de l'IE. Nous avons proposé en régime stationnaire d'exploitation de l'IE : un animateur, un comité de création de sens, des traqueurs et des chefs de traque. Tous fonctionnent à temps partiel. À ce titre il faut que chaque intervenant trouve avantage à participer à l'IE dans la conduite de leurs propres responsabilités.

**Style cognitif : L'Intelligence d'Entreprise n'est pas l'affaire de tous.** L'autre écueil de l'IE est plus un problème lié au comportement de responsables, notamment à leur style cognitif. Certains ont des comportements de rétention de l'information, démotivant ainsi les traqueurs qui ne voient alors plus de retour à leur collecte d'information. C'est ce qu'on a observé dans deux des unités d'intervention où il y a eu échec de l'IE. Ce problème du style cognitif est une des composantes de la structuration de l'IE. Ainsi tous ne peuvent s'y

qualifier comme contributeurs. Voici quelques phrases significatives.

*“ Si je fais remonter une information à mon supérieur, il va mal interpréter mon geste. Il va penser que je lui fais la leçon. ”*

*“ Cela fait longtemps que certains d'entre nous avons cherché à faire remonter des informations anticipatives, mais personne n'a jamais voulu nous écouter. ”*

*“ Chez nous, c'est l'aversion pour l'information qualitative et non totalement vérifiée. ”*

La tendance à la bureaucratisation est aussi un des effets du style cognitif des acteurs de l'IE. Le fait de les maintenir à temps partiel est une tentative de correction de cet effet.

## Synthèse : le système INTELLI<sup>c</sup>

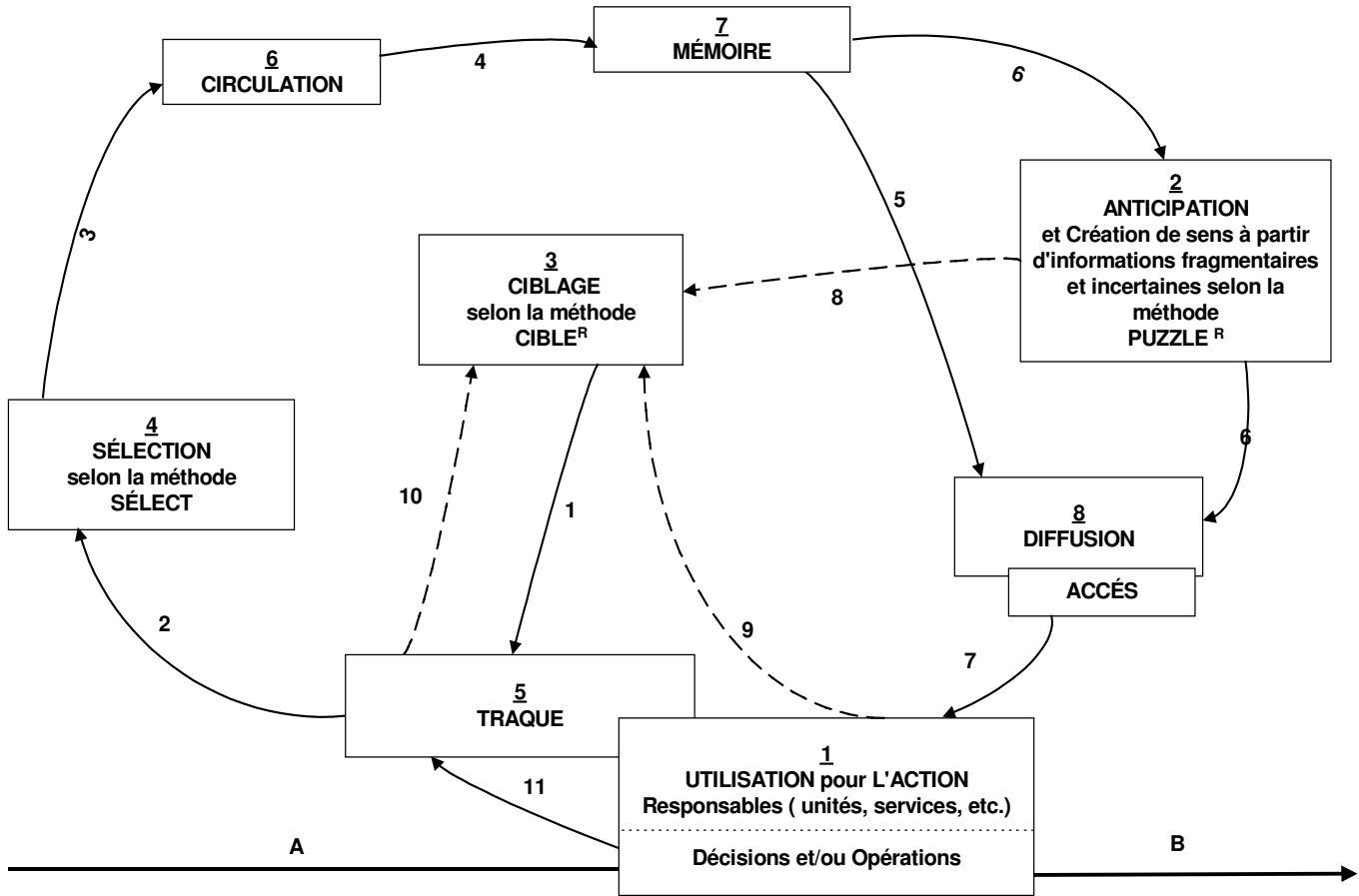
Alors qu'à priori on aurait pensé que doter une entreprise du processus LESCA<sup>c</sup> présenté à la figure 1 lui aurait suffi pour pratiquer l'Intelligence d'Entreprise, les retours d'expérience nous permettent d'avancer que cela n'est pas possible sans compléter le processus par une organisation en structure souple et un dispositif de formation disponible en permanence. L'ensemble constitue le système INTELLI (figure 2). On notera que formation et structures évoluent entre la période de mise en place de l'IE et celle de son exploitation. Cependant, comme nous l'avons mentionné, des formations restent disponibles en permanence. (voir figure 3).

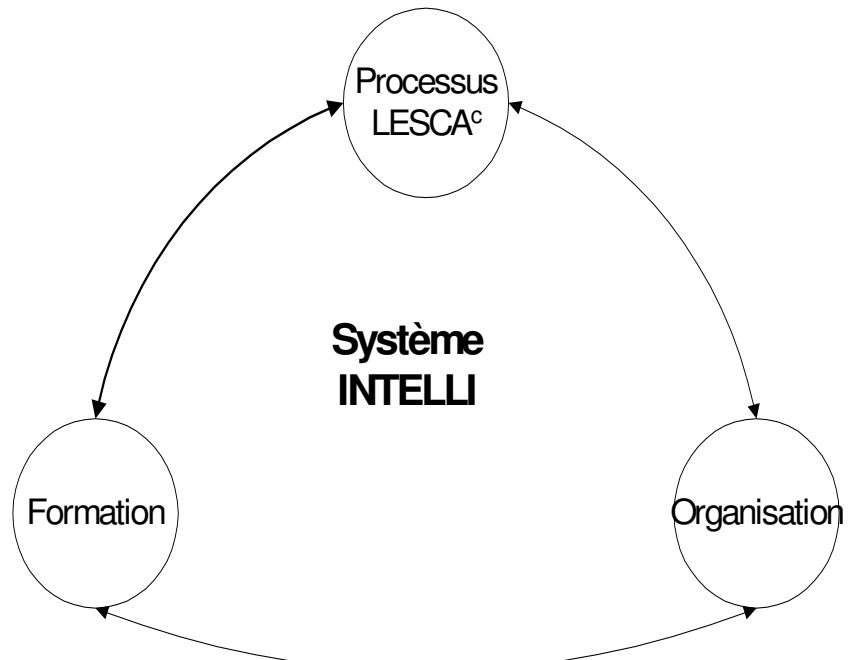
## Conclusion

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, le principal défi de l'Intelligence d'Entreprise est de rendre collective une information qui fait appel à plusieurs sens, et, au départ, est individuelle, fragmentaire. Le système INTELLI, élaboré par recherche action, nous paraît maintenant fort prometteur pour répondre aux besoins des gestionnaires, surtout dans la conjoncture actuelle.

Reste à relever les défis d'une formation permanente face aux contraintes de lieu et de temps liées à la logistique associée aux mouvements des principaux responsables d'une entreprise. L'exploitation des TI, et particulièrement de l'Internet, paraît fort prometteuse à cet effet. Nous espérons ainsi parvenir à une IE simple et efficace.

**FIGURE 1**  
**VEILLE ANTICIPATIVE/ INTELLIGENCE COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE**  
 ©Lesca

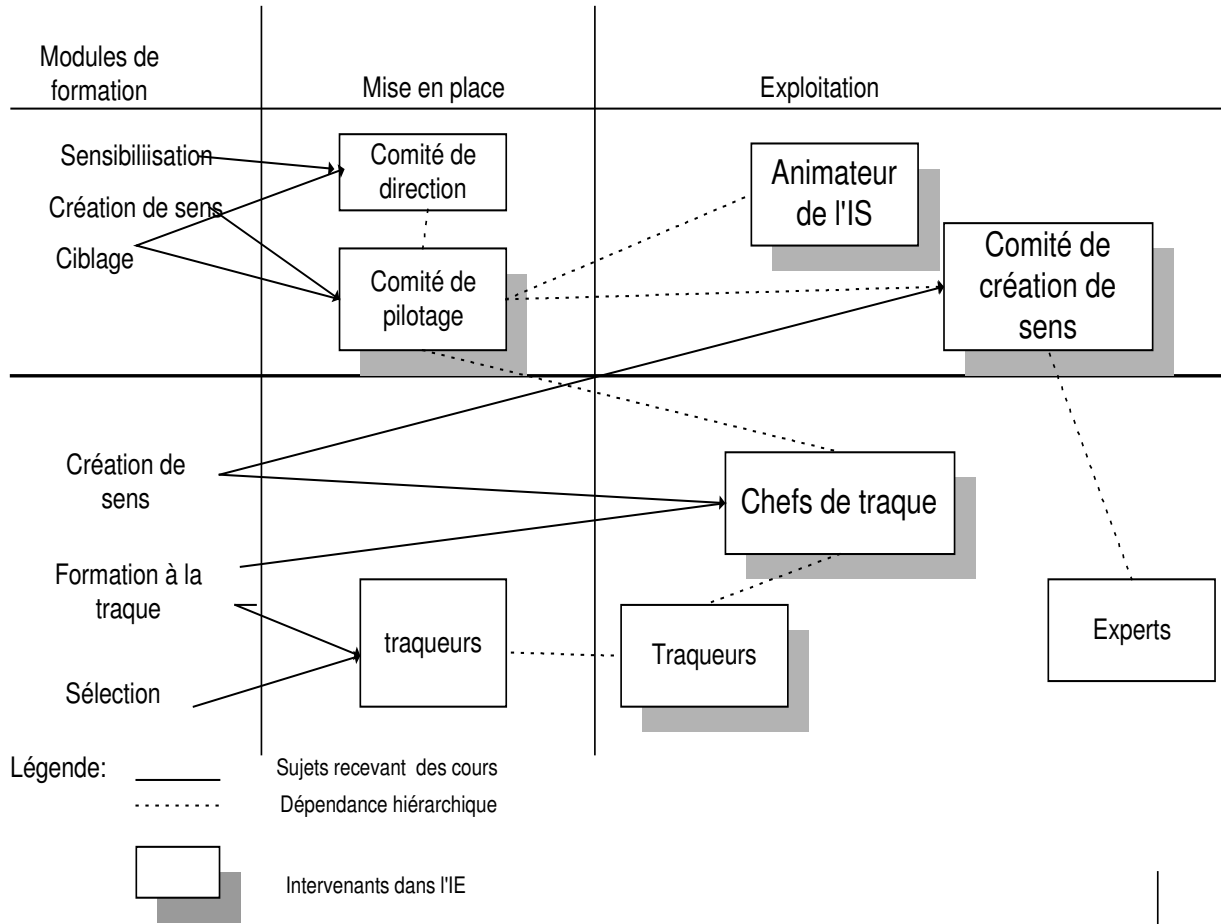




**Figure 2**



**Figure 3 : Formation et structure**



Nom de l'entreprise	Nature de l'unité d'intervention	Secteur industriel	Localisation de l'unité	Agences	Nb. Employés	Clients de l'unité d'intervention	
						nature	localisation
av	Direction production et transports	Énergie	Lyon	10 agences réparties sur Rhône Alpes	300	toutes industries	Rhône Alpes
cira	PME, toute l'entreprise	Équipement informatique	Lyon	non	80	banques	Europe
digig	PME, toute l'entreprise	Équipement informatique	Rhône Alpes	6 agences réparties dans le monde	50	industries électroniques, multimédia	monde
cuny	PME, toute l'entreprise	Bâtiment	Grenoble	12 agences réparties dans le monde	60	industries du bâtiment	monde
beaune	unité d'affaires responsable d'une région	Grands magasins	Bourgogne	10 agences réparties en Bourgogne	120	toutes industries	Bourgogne
dorey	unité d'affaires commerciale d'une région	Énergie	Rhône Alpes	10 agences réparties en Rhône Alpes	500	toutes industries	Rhône Alpes
nordia	PME, toute l'entreprise	Emballage	Rhône Alpes	12 agences réparties en Europe	100	services d'expédition des entreprises	Europe
cross	PME, toute l'entreprise	Instrumentation	Dauphiné	non	30	entreprises de l'optique	monde
roug	division R&D d'un groupe industriel	Informatique	Rhône Alpes	5 agences en France	400	d'autres unités du groupe	France
darman	Moyenne entreprise, Toute l'entreprise	Institution financière	Savoie	10 agences réparties en Rhône Alpes	800	entreprises et particuliers	Rhône Alpes
Pliva	unité de production et transport d'un groupe	Énergie	Rhône Alpes	12 agences en France	800	toutes industries	France
Leme	Unité de services de proximité et régionaux	Dépannage	Rhône Alpes	12 agences réparties en Rhône Alpes	800	entreprises et particuliers de l'énergie	Rhône Alpes
Poleprod	organisme para public	Organisme professionnel	Rhône Alpes	non	40	toutes entreprises de production industrielle	Rhône Alpes
Fla	task force pour la diversification d'un groupe	Équipement électronique	Rhône Alpes	na	5	direction du groupe	Paris

Tableau 1 : Unités d'intervention

Mise en place							
Nom de l'entreprise	Dates d'intervention	Durée	Assistance aux séances			Nb cadres du comité	service de documentation oui/non
			Comité direction	Comité de pilotage	Nb de séances PUZZLE		
av	janv.,fév.,mars 1999	3 mois	séances 1 et 2	Toutes	3	12	oui, pas concerné
cira	mars, avril, mai 1997	3 mois	=Comité de pilotage	Toutes	1	5	oui, refus de participer
digig	avril,mai,juin 1995	3 mois	=Comité de pilotage	Toutes	1	6	oui et concerné
cuny	oct.,nov.1998- dec.1999, janv. 2000	4 mois	=Comité de pilotage	Toutes	3	3 puis 6	non
beaune	nov.,dec. 1999, janv.,fev. 2000	4 mois	séances 1 et 2	toutes	4	14	oui, pas concerné
dorey	avril,mai,juin 1998	3 mois	séances 1 et 2	toutes	2	15	oui, pas concerné
nordia	mai,juin,juillet,août 1998	4 mois	séances 1 et 2	toutes	1	3	oui, récalcitrant
oross	oct.,nov.,décem. 1998	3 mois	séances 1 et 2	toutes	1	4	non
roug	mars,avril,mai 1997	3 mois	aucune séance	toutes	4	8	oui et concerné en partie
darman	fev.,mars,avril,mai 1991	4 mois	séances 1 et 2	toutes	2	8	oui et concerné
Pliva	mars,avril,mai,juin 1994	4 mois	=Comité de pilotage	toutes	2	12	oui pas concerné
Leme	mars-juin 1995	4 mois	séances 1 et 2	toutes	2	12	oui, pas concerné
Poleprod	1er semestre 1995	5 mois	0 séance	toutes	2	15	oui, pas concerné
Fla	mai, juin 1999	2 mois	=Comité de pilotage	toutes	4	5	ne s'applique pas

Tableau 2 : Mise en place de la veille

Nom de l'entreprise	Traqueurs			Chef(s) de traque	
	Métiers des traqueurs	Nb	Temps plein/partiel	Nb	Responsabilités
av	Technico-Commerciaux en contact avec clients etc.	36	partiel	12	Responsables d'unités (production, marchés, etc.)
cira	Tous (techniciens., documentaliste, etc.)	10	partiel	2	Directeur ad. financier
digig	Ingénieurs et commerciaux	12	partiel	6	Directeurs (commercial, recherche et développement, produits, documentaliste)
cuny	Ingénieurs et commerciaux	10	partiel	4	Directeurs (général, commercial, personnel)
beaune	Ingénieurs et commerciaux	30	partiel	14	Chef de service (commercial, production, marchés)
dorey	Techniciens et commerciaux	50	partiel	15	Directeurs (commercial, logistique, produits, communications)
nordia	Documentaliste et commerciaux	8	partiel	3	Chef de service (commercial, production, documentaliste)
oross	Ingénieurs commerciaux	6	partiel	4	Ingénieurs et commerciaux
roug	Ingénieurs	12	partiel	8	Chercheurs chefs selon leurs spécialités
darman	Commerciaux	36	partiel	12	Chefs (commercial, production, marchés, marketing stratégique, directeur général)
Pliva	Ingénieurs, techniciens, administratifs, etc.	36	partiel	12	Directeurs (usine, transport, communication)
Leme	Techniciens	40	partiel	12	Dir. (général, communication, commercial, production et marchés)
Poleprod		na	partiel	15	Administratifs et techniciens
Fla	= Comité de pilotage	5	partiel	5	5 membres du task force

**Tableau 3 : Organisation de la traque**

Nom de l'entreprise	Sys. Communication	BD	Fiche traque		Informatisation 1-manuelle, 2-stockage, 3-circulation, 4-les deux
			Nature	contenu	
av	Circulation des fiches par fax	Acces (ged-lesca)	papier	std	2
cira	Fiches papier de bureau à bureau	Acces (ged-lesca)	papier	std	2
digig	Fiches papier de bureau à bureau	Acces (ged-lesca)	papier	std	2
cuny	Fiches papier de bureau à bureau	papier	papier	std	1
beaune	messagerie électronique, lotus	Lotus Notes	Lotus Notes	std	4
dorey	Fiches papier de bureau à bureau, messagerie électronique	Acces (ged-lesca)	papier	std	3
nordia	Fiches papier de bureau à bureau	papier	papier	std	1
oross	papier	papier	papier	std	1
roug	messagerie électronique, lotus	Lotus Notes	écran	std	4
darman	papier	Acces (ged-lesca)	papier	std	2
Pliva	Circulation des fiches par fax	papier	papier	std	1
Leme	Circulation des fiches par fax	papier	papier	std	1
Poleprod	papier	papier	papier	std	1
Fla	Fiches papier de bureau à bureau,	sgbd	écran	std	4

**Tableau 4: Outils d'opération de la veille**

Nom de l'entreprise	Commentaires sur les suites de l'intervention
av	La structure a été dissoute après 4 mois d'opération à l'occasion d'une réorganisation.
cira	La diffusion ne fonctionne pas. Le directeur général faisant de la rétention des informations, les traqueurs appauvrissent progressivement l'alimentation du système.
digig	Non pérennité de l'IE à cause du changement de directeur commercial, le nouveau refusant d'assumer l'héritage du précédent.
cuny	Au départ, ils ont voulu assurer la création de sens en autodidacte. Il y a eu ralentissement de l'IE. Puis ils sont revenus sur l'apprentissage de la création de sens et cela a relancé le processus.
beaune	Le chef de projet a changé 3 fois, dû aux changements d'organisation. Cela a ralenti l'IE qui cependant fonctionne toujours.
dorey	Non pérennité parce que l'animateur du processus a été nommé à la fin de la formation devenant ainsi non crédible aux yeux des autres membres des comités de l'IE..
nordia	La personne pressentie comme animateur n'avait pas le profil pour animer le processus. Elle a continué à agir comme documentaliste sur le modèle de stock entraînant la non pérennité au bout d'un cycle.
oross	Au départ, l'IE n'a pas fonctionné mais ils sont revenus à la charge en février 2000 et cela fonctionne.
roug	L'IE fonctionne mais est gênée par de continuelles réorganisations.
darman	Beau groupe. L'IE y fonctionne bien.
Pliva	Beau groupe qui a contaminé d'autres unités.
Leme	Au début l'animateur a tenté de mener des séances de création de sens seul, sans succès. Puis ils sont passés au collectif et ont bourgeonné à l'extérieur à une autre unité du groupe en raison des succès obtenus.
Poleprod	On pourrait presque penser que l'IE ne fonctionne pas dans ce type d'entreprise, peut être à cause de l'absence de concurrence!
Fla	Application originale de l'IE puisque appliquée à une «task force» éphémère par essence mais qui a déclenché la mise en place d'un système permanent de veille dans une unité apparentée.

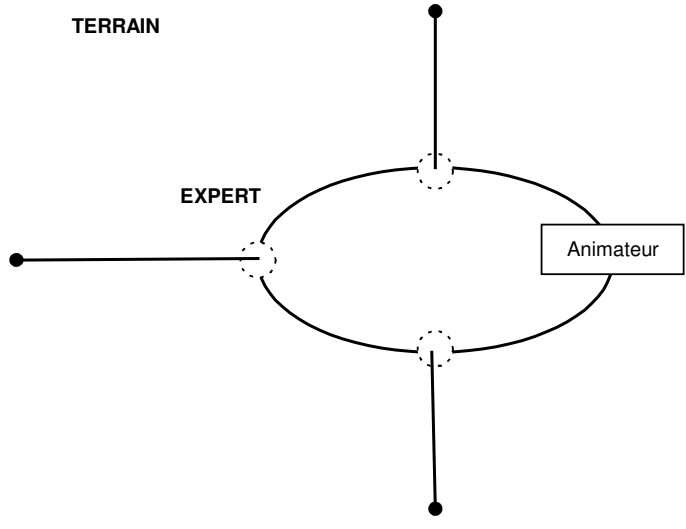
**Tableau 6 : Suites données à l'IE**

Nom de l'entreprise	Animateurs du processus		Comité de création de sens		Remontée	Diffusion
	NB	titre *	Composition	Fréquence	Unique/diffusée	par stock /par flux
av	1	secrétaire de marketing	par sous-comité ad hoc du comité de pilotage	1 par mois	Unique	par flux
cira	1	dir. ad.	comité de direction	1 par mois	unique	stock
digig	1	documentaliste	par sous-comité ad hoc du comité de direction	1 par mois	unique	stock
cuny	1	Chef de projet	comité de direction	1 par 3 mois	unique	par flux
beaune	1	dir. d'unité détaché	comité de direction	1 par mois	diffuse	par flux
dorey	1	secrétaire de direction choisie par HL	comité de direction	1 par mois	diffuse	par flux
nordia	1	documentaliste	ad hoc	1 par 2 mois	unique	stock
oross	1	ingénieur commercial	comité de pilotage	1 fois par mois	unique	stock
roug	3	ingénieurs	sous groupe ad hoc avec certains membres du comité de pilotage	ad hoc sur demande de l'animateur du thème	diffusée	par flux
damman	1	ingénieur informaticienne	sous groupe du comité de pilotage	1 fois par mois	unique	par stock
Pliva	1	secrétaire général	comité de pilotage	1 fois par mois	unique	par flux
Leme	1	secrétaire général adjoint	sous groupe ad hoc du comité de pilotage	1 fois par mois	unique	par flux
Poleprod	1	secrétaire général	comité de pilotage	1 par mois	unique	par stock
Fla	1	responsable task force	task force	1 par semaine	unique	par flux

Tableau 5 : Intervenants dans l'IE

Actions type résultant d'une séance de PUZZLER	Moyenne d'actions de ce type recueillies au cours de la séance mensuelle de création de sens	Source éventuelle de ce type de résultat	Exemple de ce type de résultat
<b>VÉRIFIER</b> (une information,...)	7	Mémoire Création de sens	En cours de réunion de création de sens, le directeur commercial signale qu'il a entendu dire que leur concurrent asiatique va embaucher des ingénieurs avec une compétence en microélectronique spécialisée. Le directeur de la recherche considère cette information suffisamment importante pour demander qu'on en vérifie immédiatement la véracité
<b>COMPLÉTER</b> (lacune identifiée,..)	4	Création de sens	En réunion de création de sens, le directeur des finances signale qu'il a appris qu'un important fournisseur est en mauvaise position financière. Par ailleurs, le directeur commercial indique que le principal concurrent a annoncé une politique d'expansion par acquisitions. Ces deux nouvelles inquiètent suffisamment le comité pour demander au directeur des achats si ce concurrent ne serait pas un acheteur éventuel du fournisseur.
<b>DÉCOUVERTE</b> (occasion d'affaire, mauvaise surprise,..)	1 tous les 3 rencontres	Création de sens	(aV sur la disquette)
<b>ALERTER</b> (un responsable,..)	5	Création de sens	Alerter le directeur régional de Bruxelles de la constitution d'une commission pour établir une nouvelle norme dont il faudra surveiller les travaux
<b>INTERVENIR</b> ( auprès d'un client, d'un fournisseur..)	4	Création de sens	Ordonner le directeur commercial de la succursale néo-zélandaise de formuler une offre dans les plus brefs délais sous peine de se faire devancer par le concurrent local





## Bibliographie

ANSOFF, I. (1975) - Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2) p.21-33.

AHITUV, N. et al. (1998) - Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products. *Information and Management*, 33(4), pp.201-211.

BERNHARDT, D.C. (1994) – “I want it fast, factual, actionable” - Tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27(1), pp.12-24.

CHAPUS, E. LESCA, H. (1997) – Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI. *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol.2, n°2, p.31-62.

CULNAN, M.J. (1983) - Environmental scanning : the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior. *Decision Science*, 14, pp.194-206.

FARH, J-L. et al. (1984) - Assessing environmental scanning at the subunit level : a multitrait-multimethod analysis. *Decision Sciences*, vol.15, pp.197-220.

GILAD, B. et al. (1993) - Identifying gaps and blind spots in competitive intelligence. *Long Range Planning*, 26(6), p.107-113.

GHOSHAL, KIM, (1986) - Building effective intelligence systems for competitive advantage. *Sloan Management Review*, 28(1).

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

LESCA, H. CARON, M-L (1995) – Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., p.58-68.

MCCROHAN, K-F. (1998) – Competitive intelligence : preparing for the information war. *Long Range Planning*, 31(4), p.586-593.

PAWAR, B.S. SHARDA, R. (1997) – Obtaining business intelligence on the Internet. *Long Range Planning*, 30(1), p.110-121.

YASAI-ARDEKANI, M. NYSTROM, P.C. (1996) - Designs for environmental scanning systems : tests of a contingency theory. *Management Science*, 42(2), pp.187-204.