

# « Veille Stratégique et Expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une **collectivité territoriale** »

Humbert LESCA  
Professeur émérite  
Université UPMF de Grenoble  
Laboratoire CERAG- umr 5820 CNRS  
<http://www.veille-strategique.org>

Jean-Maurice BRUNEAU  
Ingénieur d'Etudes  
Département Systèmes d'Informations  
Institut National des Télécommunications  
Téléphone : 01 60.76.45.68.  
e-mail :jean-maurice.bruneau@int-evry.fr

## Résumé :

Un élu décideur, responsable du développement économique, d'une communauté d'agglomérations de la région parisienne fait le constat que 2 entreprises implantées sur son territoire versent près de 80% de l'ensemble des recettes fiscales via la taxe professionnelle. La présence de ces entreprises est primordiale pour permettre une marge de manœuvre en matière d'investissements (transports, assainissement, infrastructures...). Son enjeu est de pouvoir engager des investissements lourds sans subir les conséquences d'une éventuelle mobilité des entreprises.

La présente communication se propose de présenter une méthodologie expérimentale de Veille Stratégique orientée vers la détection d'informations anticipatives et de signes d'alerte précoces. Le but est également de pouvoir combiner les sources de ces informations avec le réseau des acteurs concernés par un éventuel départ des entreprises.

Cette présentation dégagera des enseignements provisoires et des conditions de reproduction de la démarche sur d'autres cas. Elle mettra en lumière un élargissement de l'application opérationnelle de la Veille Stratégique et de l'Intelligence Economique sur un espace géographique délimité avec des nouveaux acteurs actifs que sont les collectivités territoriales (« intelligence territoriale »).

## Vu d'ensemble de la communication

Au principal, il s'agissait :

- de répondre à la demande du responsable d'une organisation : **sa demande**.
- En utilisant les méthodes de la **Veille Stratégique**, dans le cas présent il s'agit de la méthode **Learning Environmental SCAnning®**

Particularité de l'expérimentation, ce responsable est un **élu politique** et l'organisation est un **organisme public territorial** (communauté d'agglomérations).

Ressources engagées : Il était convenu que la durée de cette étude ne dépasserait pas un mois, et que les personnes qui l'ont réalisée y consacraient un temps partiel assez réduit.

En pratique il s'est avéré également que seul le module « **Ciblage®** » de la méthode **Learning Environmental SCAnning** était utile ici.

Il s'est avéré que cette étude exploratoire contenait un **paradoxe**.

Le **résultat** au-delà de toute espérance, aux yeux du « demandeur-client » a été obtenu par cette étude.

Côté chercheurs, cette étude a permis d'**affiner le module Ciblage**. De plus elle a mis en lumière des axes de recherche nouveaux sur lesquels d'autres **recherches ultérieures** seront faites.

Reprenons maintenant chacun des points que nous venons d'évoquer.

## I – LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Un élu politique, vice-président d'une communauté d'agglomérations de la région parisienne et responsable du développement économique fait le constat que deux entreprises implantées sur son territoire versent près de 80% de l'ensemble des recettes fiscales via la taxe professionnelle. La présence de ces entreprises est primordiale pour permettre une marge de manœuvre en matière d'investissements (transports, assainissement, infrastructures...). Son enjeu est de pouvoir engager des investissements lourds sans subir les conséquences d'une éventuelle délocalisation de ces deux entreprises. L'échéance d'une réunion du conseil de la communauté d'agglomérations consacrée à des choix d'investissements en matière d'infrastructures de génie civil et de transports limite le délai de réalisation de la mission de veille stratégique et l'engagement des ressources affectées à cette mission.

## 1-1 La demande et le résultat attendu

La demande est double. Il s'agit de savoir :

- comment anticiper le plus rapidement possible un éventuel départ d'une entreprise d'un territoire et
- comment identifier les réseaux d'influences pertinents susceptibles de « tuer dans l'oeuf » toute tentative de départ, ou bien d'en atténuer les conséquences.

La méthode **Learning Environmental SCanning®** pour mettre en place et faire fonctionner un dispositif de veille stratégique a été choisie.

## 1-2 Définition de veille stratégique.

La veille stratégique est le processus collectif, pro-actif et continu, par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations sur leur environnement pertinent.

Le but est de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général afin que l'entreprise (ou autre organisation) puisse agir très vite, au bon moment et de façon appropriée à la situation.

Selon les besoins, la veille peut viser à fournir :

- une représentation de l'environnement pertinent présent ou/et
- des éléments permettant d'anticiper sur ses changements.

Les Anglo-saxons utilisent les expressions *Environmental Scanning* et *Competitive Intelligence* pour désigner des concepts très voisins. Rappelons que, dans le modèle de la prise de décision de H. Simon (Prix Nobel), la veille stratégique se situe dans la phase dite « *intelligence de l'environnement de l'entreprise* ».

**figure 1** (voir fichier joint)

## 1-3 Le module Ciblage® de la Veille Stratégique.

L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions : Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun? Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ? Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ? Mais toute la difficulté est précisément de savoir ce qu'est une information pertinente et utile. C'est pourquoi la **méthode Cible®**, dont certains éléments sont présentés ci-après, s'y prend de façon indirecte pour chercher à répondre à ces questions. Cette façon indirecte nous conduit à préciser ce que nous appelons le ciblage de la veille stratégique.

**Cibler la veille stratégique** est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les membres du futur dispositif de veille, c'est-à-dire :

- La partie de l'environnement sur laquelle les membres du futur dispositif reconnaissent pouvoir METTRE EN COMMUN des informations de façon profitable pour tous.

- La partie de l'environnement sur laquelle ils conviennent de focaliser LEUR ATTENTION de façon volontariste (pro-active).
- La partie de l'environnement sur laquelle ils conviennent de concentrer leurs efforts pour AMORCER le processus de veille stratégique.

La nouveauté, dans cette expérimentation, est que ces questions se posent non plus dans le cadre d'une entreprise, mais dans le **cas d'un « pouvoir public territorial »**. En tant que chercheurs, nous voulons explorer l'éventuelle validité du concept de veille stratégique dans ce cadre là.

Cibler la Veille Stratégique signifie donc exprimer de façon explicite et claire « QUOI » peut intéresser EN COMMUN les différents participants du processus de Veille Stratégique. Mais cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille Stratégique fournisse des **informations pertinentes** pour ceux qui auront à les utiliser pour aider à leurs prises de décision. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc.. Les étapes de l'opération de cible sont visualisées à la **figure 2**.

Nous appelons **Cible** le résultat de l'opération de ciblage. Ce résultat est constitué des documents suivants (**out put**) :

- 1 – Liste des Acteurs ciblés dans l'environnement.
- 2 – Liste des Thèmes ciblés, concernant ces acteurs.
- 3 – Glossaire des Thèmes.
- 4 - Liste des mots clés qui permettront de rechercher les informations
- 5 - Liste des sources d'information à scruter.
- 6 – Exemples d'informations à rechercher (« traquer »).

Nous appelons **acteur pertinent** pour la veille stratégique, toute personne physique ou morale, extérieure à l'entreprise, dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur proche ou plus éloigné, une influence (positive ou négative, selon le cas) sur le devenir de « notre entreprise » Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question : par exemple la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique.

Exemples d'acteur pertinent : les clients, les concurrents, les fournisseurs, certains pouvoirs publics, des groupes de pression, des centres de recherche (publics ou privés), etc.

Dans notre étude il faut faire les adaptations suivantes :

- « Notre entreprise » est en fait un organisme public territorial, c'est à dire la communauté d'agglomérations précitée. Il s'agit d'une organisation à part entière dont la vocation est d'exercer une activité de régulation sociale, économique, technique et culturelle sur un territoire géographique donné. Il existe des ressemblances avec les entreprises dans la mesure où une certaine concurrence s'opère entre les organisations territoriales. Face à une mobilité des personnes, des biens et des capitaux, l'enjeu de la communauté sera, entre autres, de retenir sur son territoire des particuliers et des entreprises, et par-là même de générer des recettes fiscales afin d'assurer au mieux ses activités de régulation.

- les acteurs extérieurs sont des entreprises actuellement présentes sur le territoire assujetties à la taxe professionnelle et génératrices d'activités commerciales. Dans ce qui suit, et pour la clarté de

l'exposé un seul acteur sera évoqué sous le nom de Banque. En fait, il s'agit d'un grand centre informatique traitant plus de 50% des activités de Banque.

- les décisions et les actions de cet acteur, qui nous concernent ici se ramènent à une question : cet acteur a-t-il des velléités de délocaliser et de quitter ainsi notre territoire ?

Nous appelons **thème** un centre d'intérêt pour nous, concernant un acteur de l'environnement. Exemples de thème concernant un client : son endettement, ses contacts avec des concurrents, ses projets de développement, ses projets de délocalisation, etc.

Dans notre étude le thème générique est « **délocalisation éventuelle** », mais on comprend qu'il faudra entrer plus dans le détail pour formuler des thèmes plus fins et plus appropriés à la recherche ultérieure d'informations à caractère anticipatif.

#### **1-4 Le paradoxe**

Le risque est clairement identifié par le « client » demandeur de notre étude : il s'agit de la délocalisation éventuelle des installations informatiques et industrielles de deux entreprises clairement identifiées dont fait partie Banque.

L'objectif du demandeur de l'étude est paradoxal et nous n'avons encore jamais rencontré un tel cas. En effet :

- d'un côté le « client demandeur » de l'étude, en l'occurrence un élu politique décideur, souhaite que nous consacrons tous nos efforts dans la recherche d'informations anticipatives, et désire pouvoir vérifier que cette recherche a été faite en conformité avec tous les critères de qualité et de sérieux ;
- d'un autre côté le même « client demandeur » espère de tout son cœur que l'exploitation des informations ainsi recueillies montrera... rien du tout ! C'est-à-dire que l'acteur surveillé (appelé Banque) ne donne aucun signe de vouloir délocaliser.

## 2 - Application pratique de la Méthode Cible® et résultats

Le groupe de travail a été constitué d'une douzaine de personnes (à temps très partiel) dont le « client demandeur » de l'étude assisté du responsable du service de développement économique de la communauté d'agglomérations, les deux signataires de la présente communication et neuf étudiants de l'INT Management (Evry). La durée de la mission a été environ d'un mois.

Pour amorcer rapidement l'étude demandée, la méthode Cible nous a paru une méthode appropriée. Nous l'avons donc choisie avec le désir (en tant que chercheurs) de la perfectionner si nécessaire. C'est pourquoi nous mentionnerons nos retours d'expérience, en espérant en faire bénéficier le lecteur.

La méthode Cible comprend deux grandes étapes, l'identification des Acteurs externes et des Thèmes, d'une part, et l'identification des informations à rechercher et des sources à scruter, d'autre part.

### 2-1 - Raisonnement par Acteurs.

2-1-1. De la méthode Cible vers le cas.

Ce raisonnement permet d'amorcer l'étude en se demandant d'abord quels sont les acteurs de l'environnement qui posent problème à notre « client–demandeur ». Il nous a donné cette réponse sans hésitation. Et parmi les acteurs externes qui lui posent problème, et sur lequel il veut anticiper, figure notamment l'acteur que nous appellerons **Banque**, et sur lequel est centrée la présente communication. Nous disons que Banque est un acteur direct de l'environnement de notre « client–demandeur »

Notre « client–demandeur » se pose la question « Banque a-t-elle des vellétés de délocalisation ? » Il veut anticiper autant que possible cette éventuelle velléité. Mais il est probable que l'éventuelle décision délocalisation de Banque dépend elle-même d'autres acteurs qui, pour notre « client–demandeur » sont alors des acteurs indirects. Observer ces acteurs indirects peut nous fournir des signes d'alerte précoces sur l'éventuelle décision de Banque.

La question devient donc : « qui sont les acteurs indirects à observer » ? Les réunions de travail collectif nous ont conduits à identifier plusieurs acteurs indirects dont le **tableau 1** donne quelques exemples.

#### Tableau 1 - Exemples d'acteurs « indirects »

**Fournisseurs** : IBM global service (entité chargée du transfert de centres informatiques), Fujitsu pour la fourniture de stockage de données, , X société de « back-up », Y société de « back-up de back-up » ; Compaq , opérateurs télécoms, tierce maintenance applicative...

**Pouvoirs politique** : Ministère des Finances. Préfecture de la région et du département (ex Drire), agences de développement régional

**Prestataires immobiliers** : promoteurs immobiliers, agents immobiliers, déménageurs spécialisés, services cadastre et hypothèques sociétés travaux publics,

**Prestataires services** : sociétés de restauration et de nettoyage

**Concurrents**. Banques concurrentes européennes et mondiales, sociétés d'assurances (dans optique bancassurance), banques d'affaires spécialisées dans les fusions acquisitions ;

**Associations** : syndicats et comités d'entreprises, associations loisirs locales

2-1-2. Du cas vers la méthode Cible.

La méthode Cible ne prévoyait pas explicitement le concept d'Acteur Indirect. Ce concept a émergé des spécificités du cas étudié. Mais on comprend aisément qu'il pourrait présenter un intérêt assez général. Dans ce cas émerge aussi la question suivante : Comment détecter les acteurs indirects pertinents : Quelles sont les méthodes disponibles pour effectuer cette opération ? Dans le cas présent nous avons procédé par tâtonnement.

## **2-2 - RAISONNEMENT PAR THEME.**

La deuxième étape de la méthode Cible consiste à se demander quels sont les thèmes qui nous intéressent au sujet des acteurs ciblés plus haut.

2-2-1. De la méthode Cible vers le cas.

Sachant que l'acteur Banque au centre de notre étude est surtout constitué du Centre Informatique traitant une grande partie des opérations de Banque, quels sont les thèmes au sujet desquels nous pouvons nous informer dans l'espoir des détecter des signes d'alerte précoces ?

Le **tableau 2** donne quelques exemples des thèmes que nous avons retenus à l'issue des séances de travail collectif.

### **Tableau 2 – Exemples de thèmes**

**Les acteurs obligatoirement parties prenantes dans le processus de décision et de mise en place du transfert d'un centre informatique**

**Les équipements informatiques utilisés par Banque, afin de pouvoir remonter aux fournisseurs et nous mettre à leur écoute.**

**Les éventuels prestataires de services informatiques spécialisés dans le transfert de logiciels et matériels.**

**Les infrastructures nécessaires pour « réceptionner » un tel centre informatique en cas de transfert ou de délocalisation.**

**Les expertises critiques nécessaires pour le démontage et la mise en œuvre des équipements informatiques critiques.**

**Les délais minimums de démontage et de mise en œuvre des équipements informatiques critiques.**

**Les technologies informatiques utilisées actuellement et susceptibles d'être victimes de ruptures technologiques.**

2-2-2. Du Cas vers la méthode Cible.

Le listage des thèmes pertinents n'est pas une opération facile. Elle nécessite d'avoir un fil directeur pour découvrir les thèmes, et elle nécessite un moyen pour s'assurer autant que possible que des thèmes importants n'aient pas été oubliés. Dans la présente étude la recherche des thèmes a été guidée par les deux signataires, qui ont joué le rôle d'experts. Ils ont puisé dans leurs **connaissances tacites** pour fournir les réponses.

Mais on comprend que puissent émerger les questions suivantes : *Comment rendre plus systématique la mise en lumière des thèmes à informer ? Quelles méthodes utiliser ? Peut-on s'inspirer d'autres cas déjà connus et procéder par raisonnement analogique ? La gestion des connaissances serait-elle une piste de réponse à ces questions ?* Nous reviendrons sur ces questions plus bas.

## **2-3 – Une hiérarchisation est-elle utile ?**

2-3-1. La méthode Cible vers le cas.

La méthode Cible propose de hiérarchiser les acteurs et les thèmes « prioritaires » si nécessaire. Mais cette hiérarchisation est-elle utile dans notre cas ? La question mérite d'être posée car la hiérarchisation est souvent mal perçue par les responsables d'entreprise. L' élu politique concerné a éprouvé le besoin d'avoir seulement une liste et un petit résumé des acteurs et des thèmes.

2-3-2. Du cas vers la méthode.

Dans le présent exemple le « client-demandeur » de l'étude nous a fixé **deux contraintes** :

- il dispose de peu de ressources à consacrer à la veille stratégique ;
- il veut des résultats utiles pour lui, dans le délai de 1 mois.

Compte tenu de ces contraintes, il est clair qu'il faut focaliser les efforts sur une cible très limitée. Le problème ne se pose pas au sujet des « acteurs directs » puisqu'il n'y en a qu'un seul à savoir Banque. Mais il se pose au sujet des acteurs indirects susceptibles de contribuer, directement ou indirectement, à la délocalisation de Banque. Le problème se pose également au sujet des thèmes.

D'où l'enseignement suivant, que nous n'avons jamais vu énoncer jusqu'ici : *l'environnement pertinent pour la veille stratégique n'est pas un concept indépendant des ressources que l'entreprise veut consacrer à la veille stratégique*. L'étendue, la profondeur et le degré de précision de l'environnement pertinent ont de forte chance d'être proportionnels au niveau des ressources en termes de coûts, charges et délais disponibles pour la mission de veille stratégique. Point n'est besoin de faire plus de philosophie. En résumé :

Environnement pertinent Pour la Veille Stratégique	⇒	Ressources disponibles pour la Veille Stratégique
---	---	--

## **2-4 IDENTIFICATION DES SOURCES D'INFORMATIONS A CARACTERE ANTICIPATIF.**

L'étape suivante, de la méthode CIBLE, consiste à identifier les sources susceptibles de fournir des informations à caractère anticipatif concernant les acteurs et les thèmes ciblés.

Compte tenu des spécificités du cas étudié, des sources de deux types ont été utilisées.

### **2-4-1. SOURCES « TERRAIN »**

Des visites ont été effectuées auprès de personnes susceptibles de nous fournir des renseignements que nous attendions. Le tableau 3 fournit quelques exemples des sources que nous avons contactées.

#### **Tableau 3 – Exemples de sources d'information « terrain ».**

Le propriétaire du bar tabac situé à proximité d'un des acteurs ciblés

Des journalistes d'un journal local à proximité d'un des acteurs ciblés

Les directrices des écoles d'enfants de dirigeants du centre informatique ciblé ainsi que les associations de parents concernés

Une Société de restauration et hôtellerie de loisirs accueillant souvent des personnes en relations avec des acteurs ciblés.

Un syndicaliste membre du Comité d'entreprise de Banque et ayant accès direct auprès des syndicalistes des autres banques concurrentes

Des fournisseurs d'un des acteurs ciblés par le biais d'associations d'anciens élèves

Une association professionnelle réunissant des cadres de grands centres informatiques du secteur financier (banque et assurance).

## 2-4-2. Source internet

Le recours à Internet a été justifié par :

- les limites géographiques du réseau relationnel de notre élu politique et de son entourage
- la maîtrise de cet outil par les étudiants
- la rapidité d'accès aux informations

Une première recherche sur internet concernant les activités du centre informatique de Banque a été **infructueuse** : nous n'avons pratiquement obtenu aucun nom, aucun lieu, aucun fait. Le dispositif interne de diffusion des informations relatif au centre informatique de Banque nous a paru avoir un premier niveau de sécurisation. Il nous a paru évident que des informations aussi stratégiques que la décision de délocalisation du centre informatique de Banque (si elle existe) ne risquait pas de « transpirer » sur internet pendant la durée de notre mission. Ce que nous avons essayé de faire, c'est de recenser « à priori » des signaux faibles et signes d'alerte précoces de départ du centre informatique de Banque. Sur cette base, un ensemble de mots clés a été sélectionné pour « traduire » ces signes d'alerte précoces. Ensuite, nous avons identifié une quinzaine de sites web susceptibles de « transpirer » une décision de délocalisation.

Il est apparu qu'un suivi régulier sur internet du discours (ou d'un non discours) d'un nombre ciblé de dirigeants du secteur financier serait en mesure de détecter des signes involontaires d'intentions stratégiques (exemple projet fusion/acquisition). La surveillance ciblée de ces intentions stratégiques devrait permettre d'entrevoir leurs conséquences et en particulier les risques de délocalisation du centre informatique de Banque (c'est une hypothèse). A titre d'exemple citons quelques mots clés types à surveiller : « économies d'échelle », « concentration des sites production », « configuration internationale des sites de production », « évolution du portefeuille des produits », ou « les sites doivent se focaliser sur des spécialités ».

Pour terminer au sujet des sources susceptibles de fournir des informations à caractère anticipatif, rappelons que notre démarche a reposé sur les **connaissances tacites** des deux signataires de la présente communication en début de séance de travail collectif. Néanmoins, nous avons ressenti le **besoin de méthodes et d'outils** qui seraient plus systématiques.

## **2-5 - Besoins ressentis de méthodes supplémentaires**

En cours de réalisation de l'étude nous avons ressenti trois besoins (au moins) que voici :

### **2-5-1. Raisonnement (analogique) par cas antérieurs ?**

Nous nous sommes demandé s'il était possible d'identifier les informations à caractère anticipatif, à rechercher ultérieurement, en nous fondant sur des exemples de délocalisation d'entreprise, déjà connus par le passé. Dans l'affirmative, de tels cas pourraient nous aider à énoncer des signes possibles d'alerte précoces. Ces cas analogues pourraient être trouvés :

- a) Dans des mémoires d'étudiants disponibles en bibliothèque universitaires (au sens large).
- b) Dans des rapports officiels émanant de services publics. Etc.
- c) Dans la presse, au sujet de banques japonaises qui, récemment, ont fusionné leurs centres informatiques.
- d) Dans des exemples de départ de parc informatique pour cause d'externalisation.

Le raisonnement analogique suppose que l'on puisse accéder à des banques de cas, ce qui a été impossible pour nous, dans le délai qui nous était imposé. Mais la question méthodologique reste ouverte. Existe-t-il des bases de cas accessibles ? Deux mois après le terme de cette mission, et avec l'aide d'un journaliste spécialisé, nous avons pu reconstituer en partie l'historique et les enchaînements d'actions de la délocalisation d'une usine du secteur textile en Lorraine. L'étude par analogie nous a donné quelques pistes intéressantes qu'il nous reste à approfondir.

### **2-5-2. Raisonnement par processus de décision ?**

Nous avons pensé que si nous disposions de « modèle » du processus de délocalisation d'une entreprise, alors il serait possible d'en induire des signes avant coureurs que l'on pourrait observer alors qu'une entreprise est en train de « concocter » une délocalisation, même de façon secrète (une décision importante ne s'improvise pas mais se prépare de plus ou moins longue date donc des signes doivent se manifester). D'où la question : A-t-on connaissance de l'existence de processus de décision de départ de sociétés plus ou moins identiques à Banque et dont l'histoire pourrait nous inspirer ?

Il ne nous a pas été possible d'explorer cette voie dans les délais qui nous ont été fixés.

Plus tard, sur la base d'informations disponibles concernant la filiale française d'une grande banque européenne, nous avons testé une modélisation des processus de décision sous la forme d'un ordinogramme intégrant les décisions, les alternatives stratégiques et les actions mise en œuvre jusqu'à la délocalisation éventuelle d'un centre informatique. Ceci étant, la question reste donc ouverte : peut-on s'inspirer de modèles de prise de décision pour en inférer des signes d'alerte précoces à observer ?

### 2-5-3. Besoin ressenti d'un support visuel n'existant pas dans la méthode Cible actuellement.

Nous avons ressenti le besoin de formaliser et de visualiser une étape du raisonnement. Nous avons répondu à ce besoin en construisant le tableau 3 suivant.

<u>Causes</u>	<u>Evénements</u>	<u>Conséquences.</u>
Phénomène taille critique	fusion acquisition	risque délocalisation site
Evolution activité site	changement fournisseur	nouveaux besoins matériels
Nouvelles potentialités NTIC	changement matériel	contraintes d'implantation
Politique réduction coûts	Externalisation TIC	abandon progressif site
Evolution activité site	changement type embauche	mutations travail et métier
Déménagement dirigeants	fin inscription enfants/école	« délocalisation dirigeants »...
Revente site	changement propriétaire	contrainte juridique /usage site

Ce tableau est nourri au fil de l'eau et de l'obtention d'informations nouvelles.

Pour exploiter ce tableau, il convient de hiérarchiser les évènements qui ne sont pas du même niveau. Pour le cas de Banque, nous proposons le niveau n+1 pour les évènements d'envergure internationale (ex fusion/acquisition), le niveau n pour les évènements d'envergure nationale (ex changement de fournisseur) et le niveau n-1 pour les évènements locaux (ex non-inscription des enfants d'un dirigeant dans école proche domicile). Tout événement de niveau n est une cause pour le niveau n-1 et une conséquence pour le niveau n+1. Avec le logiciel Ideliance, générateur de base de connaissances en langage naturel, nous avons prototypé une base de connaissance de signaux faibles et signes d'alerte précoces en reliant l'ensemble des évènements de niveaux différents et en les associant à des sites web qualifiés.

## CONCLUSION.

Face à une problématique très difficile, nous avons adopté une démarche exploratoire et nous avons fait des choix intuitifs sinon arbitraires. Notre objectif est de vous proposer des pistes que nous sommes capables d'argumenter.

### 1 - RESULTATS

Pour le praticien, notre « client - demandeur ». Celui-ci a reçu, dans le délai exigé et le budget disponible un résultat ... au-delà de ce qu'il souhaitait. Cette expérimentation, nous a confronté à une situation inédite et paradoxale : le « client-demandeur » désire pouvoir vérifier « une éventuelle délocalisation », tout en espérant de tout son cœur que la mission de veille stratégique montrera... rien du tout ! C'est-à-dire que l'acteur surveillé (appelé Banque) ne donne aucun signe de vouloir délocaliser.

*Il s'avère que la Veille Stratégique peut constituer un outil puissant au service d'élus responsables locaux ou régionaux...* Ces derniers doivent faire face à un environnement turbulent et en perpétuel mouvement. L'activité de régulation territoriale devient de plus en plus complexe car elle doit combiner simultanément la mobilité des entreprises et des particuliers (sources de recettes fiscales), la concurrence et la coopération avec d'autres collectivités territoriales, les choix d'investissements, les exigences de toute nature (état, usagers, commission européenne) et la maîtrise des risques naturels et industriels. Il apparaît nettement que la veille stratégique aide à améliorer les processus de décision des élus territoriaux. Au terme de notre mission, le « client-demandeur » était en mesure d'anticiper et de gagner du temps pour la mise en œuvre de sa stratégie.

Pour les chercheurs. Il s'est avéré très efficace de croiser des points de vue différents : ceux des deux signataires ainsi que ceux de tous les membres du groupe de travail, inclus le demandeur de l'étude. *L'expérimentation menée nous a confirmé que l'environnement pertinent pour la veille stratégique n'est pas un concept indépendant des ressources que l'entreprise veut consacrer à la veille stratégique.*

### 2 - LIMITES

Si la mission de veille stratégique menée pour la communauté d'agglomération précitée a donné satisfaction, cela tient en partie au fait qu'elle a porté seulement sur 2 entreprises importantes à l'origine de 80% des recettes de la taxe professionnelle. L'approche doit être validée dès lors que l'on a affaire à une multitude de PME sur un territoire donné et à une forte mobilité des entreprises. La création d'un dispositif permanent de veille stratégique pourrait s'avérer nécessaire dans de nombreux services de développement économique au sein des grandes villes, intercommunalités et agences régionales. Il semble que la culture de veille stratégique reste encore au stade embryonnaire.

Nous n'avons pas pu explorer complètement la piste « processus de décision » faute de disposer des modèles éventuellement existant (et faute de temps). Néanmoins, la réalisation d'un prototype de modélisation du processus de décision appliqué à une autre banque nous laisse entrevoir l'intérêt de ce type d'approche. En revanche, la piste « Base de cas analogues » reste vierge.