

Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire

*How to implement a Collective Intelligence Business for Strategic Management:
The case of SME in Bank Sector*

Marie-Laurence CARON-FASAN
Humbert LESCA

LES AUTEURS

Marie-Laurence Caron-Fasan est maître de conférences à l'ESA de Grenoble et responsable du Magistère de Gestion. Elle est aussi membre du laboratoire de recherche du CERAG. Ses domaines d'enseignement sont les systèmes d'information, la gestion de l'information et la veille stratégique sous une approche systémique. Ses recherches portent sur l'étude du processus de veille stratégique, plus particulièrement sur l'exploitation des informations de veille stratégiques et la gestion des connaissances.

Adresse prof. : ESA-CERAG, BP 47 X 38 040 Grenoble Cedex 09. Adresse personnelle : 12 place Jean Moulin - 38 000 Grenoble. Téléphone : 04-76-82-78-91. Télécopie :04-76-54-60-68, courriel : marie-laurence.caron@esa.upmf-grenoble.fr

Humbert Lesca est Professeur agrégé des universités à l'ESA de Grenoble et responsable du DESS de Management des Systèmes d'Information et d'organisation. Il est aussi membre du laboratoire de recherche du CERAG. Ses domaines d'enseignement sont la gestion des informations et des systèmes d'information et la veille stratégique. Ses recherches portent depuis plus de dix ans sur l'étude et la mise en place de processus de veille stratégique et la gestion des flux d'information.

Adresse prof. : ESA-CERAG, BP 47 X 38 040 Grenoble Cedex 09. Adresse personnelle : 9 avenue Hector Berlioz – 38 170 Seyssinet. Téléphone : 04-76-82-59-27. Télécopie :04-76-54-60-68, courriel : humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr

RESUME

Plusieurs constats de terrain ont mis en évidence les difficultés des PME à amorcer un processus de veille stratégique. De nombreux auteurs en management stratégique soulignent l'importance de tels dispositifs mais les modalités de mise en œuvre ne sont que peu abordées. En réponse à cette lacune, nous avons développé sur la base de nos travaux de recherche antérieurs, un modèle conceptuel visant à guider les praticiens et fournir des méthodes et outils appropriés. L'objet de ce modèle est double : pratique, en aidant les praticiens à surmonter les obstacles par un transfert de connaissances et de savoir-faire ; théorique, en favorisant des bouclages théoriques sur les concepts étudiés. Ainsi, nous présentons en premier lieu la dimension théorique de notre modèle puis sa mise en pratique dans une PME française du secteur bancaire.

ABSTRACT

Empirical observation lead us to state that implanting a business intelligence (BI) system is perceived as being difficult by most small and medium sized firms. Although assertions about the need for such devices are numerous in the strategic management literature, the lack of recommendations and methods concerning BI implementation is obvious. In order to reduce this gap and thanks to our prior research in business intelligence, we have conceived a conceptual model designed to support BI implementation through appropriate methods and tools. This work pursues both practical and theoretical objectives. First, knowledge transfer should help practitioners overcome difficulties related to the implementation of BI. Second, theoretical loops should be enhanced through the field observations that are possible thanks to the instrumentation of our model. So in the first part of this article, we deal with teoretical aspects of BI and we explain the foundations of our model. Then, the second part is an attempt to clarify these theoretical considerations through a case study.

Introduction

La capacité de survie des PME/PMI dépend pour partie de son aptitude à anticiper les changements extérieurs et à les prendre en compte dans la définition des axes stratégiques qu'elles souhaitent poursuivre (Choo, 1999). Elle doit pour cela être capable de collecter, stocker mais surtout analyser les informations relatives à l'état et l'évolution de son environnement socio-économique. La mise en place d'un système de surveillance de l'environnement ou de veille stratégique est une réponse à cette exigence. Elle suppose de la part de l'entreprise d'organiser et d'animer un processus de collecte, sélection et stockage des informations, puis leur analyse pour diffusion.

Les différentes recherches dans le domaine du Management Stratégique et des Systèmes d'Information mettent l'accent sur la nécessité d'un processus de veille stratégique dans les organisations. Plusieurs études dont celles de Choo (2001) ont montré une forte corrélation entre la performance d'une entreprise et sa capacité à organiser un processus d'écoute de l'environnement. Cependant, si ces études s'accordent à reconnaître l'importance d'un système de surveillance de l'environnement, ils ne s'interrogent pas sur ses conditions de mise en place et de réussite. Or, il est légitime de penser que l'implantation d'un processus de veille stratégique n'est pas sans poser de difficultés (Gibbons, 1996 ; Lesca et Chokron, 2002), ce que nous nous proposons de discuter dans cet article.

Nous présentons, dans un premier temps, le concept de V.S. en précisant dans un tableau récapitulatif les principales difficultés susceptibles de faire échouer son implantation. Nous proposons ensuite un modèle conceptuel d'aide à l'implantation d'une V.S. que nous illustrons dans une troisième partie par la présentation d'un cas pratique dans une PME française du secteur bancaire.

1. La veille stratégique

1.1. Une définition et des caractéristiques bien spécifiques

Dans le but de bien cerner le concept de veille stratégique et les principales spécificités de ce système d'information stratégique de la PME, nous rappelons la définition proposée par Lesca (1994), et sur laquelle nous fondons nos recherches : "la veille stratégique est le **processus** informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude".

Plusieurs termes clés sont ici à retenir.

- La veille stratégique est une **démarche volontariste** supposant un fort engagement et dynamisme insufflés par la Direction de l'entreprise ou les membres dirigeants de la PME.

- Les informations de veille stratégique sont des informations **prospectives**, de type signaux faibles selon l'expression de Ansoff (1975). Porteuses de germe de changement, elles doivent aider l'entreprise à mieux comprendre et anticiper les changements futurs de son environnement. Cependant, leur nature imprécise, incertaine, qualitative peut les rendre d'autant plus difficiles à collecter et à analyser que les dirigeants ne sont pas habitués à les utiliser. Des auteurs comme Dermer (1973) et Zmud (1979) ont montré qu'une majorité de dirigeants évitent de travailler sur des informations non concrètes, qualitatives et prospectives, du fait de leur imprécision et de l'inconfort qui résulte de leur analyse.

- L'activité de veille stratégique se définit comme un exercice **créatif** où il ne s'agit plus d'extrapoler l'environnement à partir de tendances, mais au contraire de le construire sur la base des informations anticipatives collectées (Caron-Fasan, 2001 ; Choo 1998).

En effet, l'intelligence collective de l'environnement est une activité non structurée et peu répétitive (Gorry et Scott-Morton, 1971 ; Simon, 1977 ; Martinet, 1983 ; Koenig, 1996). Les dirigeants sont donc confrontés à des situations nouvelles qu'il est nécessaire de formaliser, et pour lesquelles ils ne peuvent pas faire appel à des méthodes existantes. Il s'agit pour eux d'élaborer une construction créative de la situation pas l'utilisation de méthodes heuristiques.

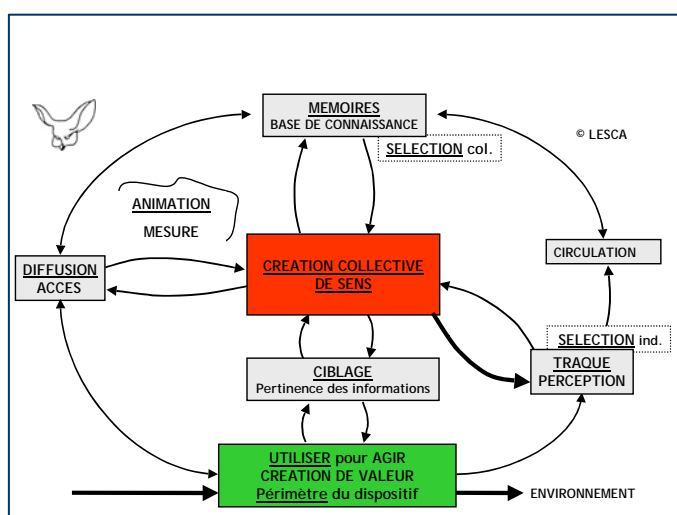
- La veille stratégique suppose l'écoute de l'ensemble de **l'environnement socio-économique**. L'analyse des technologies (nous faisons référence au vocable de veille technologique) ne peut à elle seule suffire pour connaître l'ensemble de l'environnement de l'entreprise. D'autres aspects comme l'étude de la concurrence, de la clientèle, des fournisseurs des conditions économiques, de l'environnement politique et législatif (Choo, 1999) sont tout aussi importants. Aussi, la veille stratégique présente-t-elle plusieurs facettes comme par exemple la veille concurrentielle, technologique, fournisseur, commerciale, sociale ou d'acquisition.

1.2. Le processus de veille stratégique

La veille stratégique est un **processus complexe** qui implique de nombreux acteurs faisant intervenir des compétences diverses et complémentaires et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires.

Le processus de veille stratégique tel que nous le décrivons est un **processus récursif**. La collecte puis l'analyse des informations de veille stratégique peut mener l'entreprise à prendre des décisions et à agir sur son environnement, mais elle conduit, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement. L'activité de veille stratégique s'inscrit donc dans un **processus continu, dynamique et évolutif** au sein duquel de nouvelles informations sont en permanence nécessaires. Il s'agit là d'un processus d'apprentissage organisationnel (Choo, 1999) collectif et de management des connaissances (Caron-Fasan et Farastier, 2003). Il s'agit comme le propose Weick (2002) de prêter une attention particulière aux choses que nous oublions, aux valeurs et buts que nous négligeons, aux faits que nous évitons et aux questions qui nous effraient.

La figure 1 représente les différentes phases de ce processus.



La clé d'entrée est la phase de **ciblage** dans laquelle l'entreprise doit délimiter les domaines sur lesquels elle veut agir en priorité et identifier les acteurs de l'environnement les plus importants et les sujets ou thèmes qu'il est pertinent de surveiller. Il convient également de

spécifier les différentes sources d'information susceptibles de donner accès à une connaissance des acteurs et des thèmes.

La seconde phase consiste à aller au devant des informations intéressantes c'est à dire à « **traquer** » les informations relatives aux domaines et aux acteurs identifiés dans la phase précédente. Pour cela il convient de désigner les capteurs d'information, de leur attribuer des missions de collecte et de leur donner les moyens de leur tâche.

Cette collecte ne peut être efficace que si des procédures de **circulation** et de **remontée des informations** sont formalisées et acceptées, ce qui nous amène à la troisième phase du processus de veille stratégique. Il s'agit d'organiser à la fois la circulation des flux internes mais aussi des flux en provenance de l'extérieur de l'entreprise. Cette phase serait incomplète sans la mise en place d'une procédure de stockage des informations sous une forme plus ou moins élaborée de base de données ou de data warehouse. L'objet final étant ici de rendre accessibles les informations aux décideurs de l'entreprise.

La quatrième phase de ce processus consiste en **une création collective de sens** : transformer les informations collectées en forces motrices pour l'action. En d'autres termes, les décideurs doivent analyser les différentes informations collectées dans le but de leur donner du sens et d'en tirer une valeur ajoutée.

Cette étape de transformation des informations aboutit à une alternative. Si les informations analysées sont suffisamment explicites, cette phase permet alors à l'entreprise de prendre des décisions et donc **d'agir** sur son environnement. Parallèlement, si les analyses ne permettent pas d'entrevoir le futur environnement de l'entreprise, cette dernière doit poursuivre sa collecte d'informations, et parfois même re-boucler sur le processus de veille en modifiant marginalement son ciblage.

1.3. Mise en avant d'un paradoxe entre la pratique et la théorie

Les différentes caractéristiques énoncées ci-dessus nous font présumer de certaines difficultés liées à l'activité de veille stratégique, ce que nous constatons sur le terrain.

De par nos multiples expériences au sein de PME françaises¹, nous avons pu observer de nombreuses difficultés lors de l'implantation et de l'animation de dispositifs de veille stratégique. En voici quelques témoignages :

Notre projet de veille stratégique piétine : on a trop d'informations, elles nous étouffent. Il faudrait pouvoir extraire facilement l'essentiel mais nous ne savons pas comment nous y prendre."

Directeur d'une Société de Services

"Nous collectons tout un tas d'informations par divers canaux. Sans doute existe-t-il des choses essentielles à y découvrir, mais voyez, pour l'instant tout reste empilé ici car nous n'arrivons pas à les analyser.

Responsable Recherche et Développement d'une PMI.

Les différentes réactions des dirigeants et praticiens des PME-PMI incitent à nous interroger sur les difficultés qu'ils rencontrent relatives notamment à la surcharge lors de la collecte des informations de V.S. et à leur interprétation. Ainsi, il est apparu indispensable de nous tourner vers les publications scientifiques afin de mieux comprendre et répondre à ces problèmes

¹ Notre équipe de recherche dirigée par le Professeur Lesca intervient depuis plusieurs années en entreprises sous différentes formes (recherche-action, stages, missions de conseil).

Toutefois, les publications des domaines du Management Stratégique et des Systèmes d'Informations n'apportent que très peu de connaissances et d'explicitations sur les difficultés du processus de veille stratégique et sur les solutions à mettre en oeuvre.

Les auteurs en Management Stratégique (Koenig, 1996; Joffre et Koenig, 1992 ; Thiétart, 1984 ; Martinet et Petit, 1982) insistent sur la nécessité de détecter de façon précoce les événements susceptibles d'influer sur le devenir de l'entreprise. Ils ont soulevé certaines difficultés liées à cette surveillance. Cependant, leurs recommandations sont limitées.

Quelques auteurs préconisent d'autres voies d'amélioration mais souvent de manière trop abstraite : prendre en compte la dimension cognitive des organisations (Joffre et Koenig, 1992 ; Lauriol, 1994 et 1999 ; Laroche et Nioche, 1994) ; améliorer l'intelligence organisationnelle par le développement d'une capacité d'apprentissage collectif (Le Moigne, 1996 ; Lauriol, 1994 ; Koenig, 1996).

Par ailleurs, les travaux en Système d'Information Stratégique visant à favoriser la détection et le traitement des signaux faibles s'avèrent encore trop peu avancés (Marmuse, 1992 et 1999 ; Wang, 1995).

Face à ces lacunes, seuls quelques auteurs nous permettent de mieux comprendre les difficultés liées à l'implantation d'une veille stratégique et nous fournissent quelques pistes d'amélioration (Gilad, 1988 ; Lesca, 1994, Lesca et Chokron, 2002). Les principaux apports sont récapitulés dans le tableau 1.

Tableau 1
Difficultés liées à l'implantation d'une veille stratégique

	Explications des difficultés
Ciblage	<ul style="list-style-type: none"> • Si le ciblage est trop étroit ou ne correspond pas aux préoccupations des décideurs alors les dirigeants manquent d'informations ; • Si le ciblage est trop large, les dirigeants se retrouvent noyés sous les informations.
Traque	<ul style="list-style-type: none"> • Les capteurs ne sont pas suffisamment formés à la collecte des informations et connaissent mal les domaines et les acteurs (c'est-à-dire la cible) qu'ils doivent surveiller en priorité ; • Un manque de motivation des capteurs cause le refus de traquer les informations ; • La collecte des informations est incomplète du fait de zones d'ombre dans la désignation des capteurs et l'identification des sources à surveiller.
Circulation	<ul style="list-style-type: none"> • La circulation d'informations brutes surcharge les circuits d'information ; • Le ou les destinataires des informations sont mal identifiés ; • Les informations ne parviennent pas à leur(s) destinataire(s) en temps voulu.
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations collectées ne sont pas exploitées car : les décideurs ne sont pas habitués à analyser les signaux faibles, ils ne peuvent utiliser les méthodes existantes ; • L'exploitation des signaux faibles est un acte créatif qui utilise des mécanismes heuristiques inhabituels.

La veille stratégique connaît donc une situation paradoxale. D'une part, la pratique nous apprend que les dirigeants ont du mal à surveiller et connaître leur environnement. D'autre part, l'analyse des publications dans le domaine du management stratégique et des systèmes d'information, n'apporte pas de réponse suffisante à leurs difficultés.

Nous interprétons cette situation par l'hypothèse suivante :

c'est parce que les entreprises désireuses d'implanter une veille stratégique se heurtent à une absence de modèles et de méthodes susceptibles de les aider, qu'elles ne s'engagent pas dans la mise en place d'un processus de veilles stratégique.

Aussi, dans ce qui suit, nous posons les bases d'un cadre conceptuel visant à proposer une démarche d'implantation d'intelligence collective anticipative. Ce cadre répond principalement à la préoccupation suivante :

- ♦ Comment mettre en place une veille stratégique dans les PME en surmontant les difficultés rencontrées par les dirigeants et en intégrant l'ensemble des acteurs potentiellement concernés?

2. Proposition d'un modèle conceptuel pour l'implantation d'une veille stratégique

2.1. Objectifs et fonction du modèle conceptuel

Issue d'une recherche action de type exploratoire, la proposition d'un modèle d'implantation d'une veille stratégique doit satisfaire à la fois aux préoccupations des praticiens et des chercheurs.

Pour les praticiens, et en référence au paradoxe énoncé précédemment, le modèle a pour objectif d'être directement utile aux entreprises en leur apportant une aide à l'implantation d'une activité de veille stratégique.

Simple et souple dans sa mise en oeuvre, ce modèle a pour fonction de s'adapter aux spécificités et à l'environnement de chaque entreprise, ce qui devrait conduire à sa bonne acceptation par les membres impliqués dans le processus.

Nous souhaitons qu'il joue le rôle d'un outil d'aide au processus de prise de décision en venant amplifier les raisonnements des dirigeants et ainsi les aider à mieux visualiser leur environnement. Le modèle repose donc sur un mécanisme d'apprentissage individuel et collectif fonctionnant plutôt sur un mode heuristique.

Pour les chercheurs, s'appuyant sur des travaux de recherches théoriques, ce modèle vise une meilleure intelligibilité du processus de veille stratégique. L'articulation des connaissances de veille stratégique dans un cadre accessible aux praticiens puis sa mise en oeuvre, agit comme un révélateur de problèmes lors de l'implantation d'une veille stratégique. Il permet en retour d'évaluer puis de faire évoluer le modèle et ainsi capitaliser l'expérience résultant de la pratique.

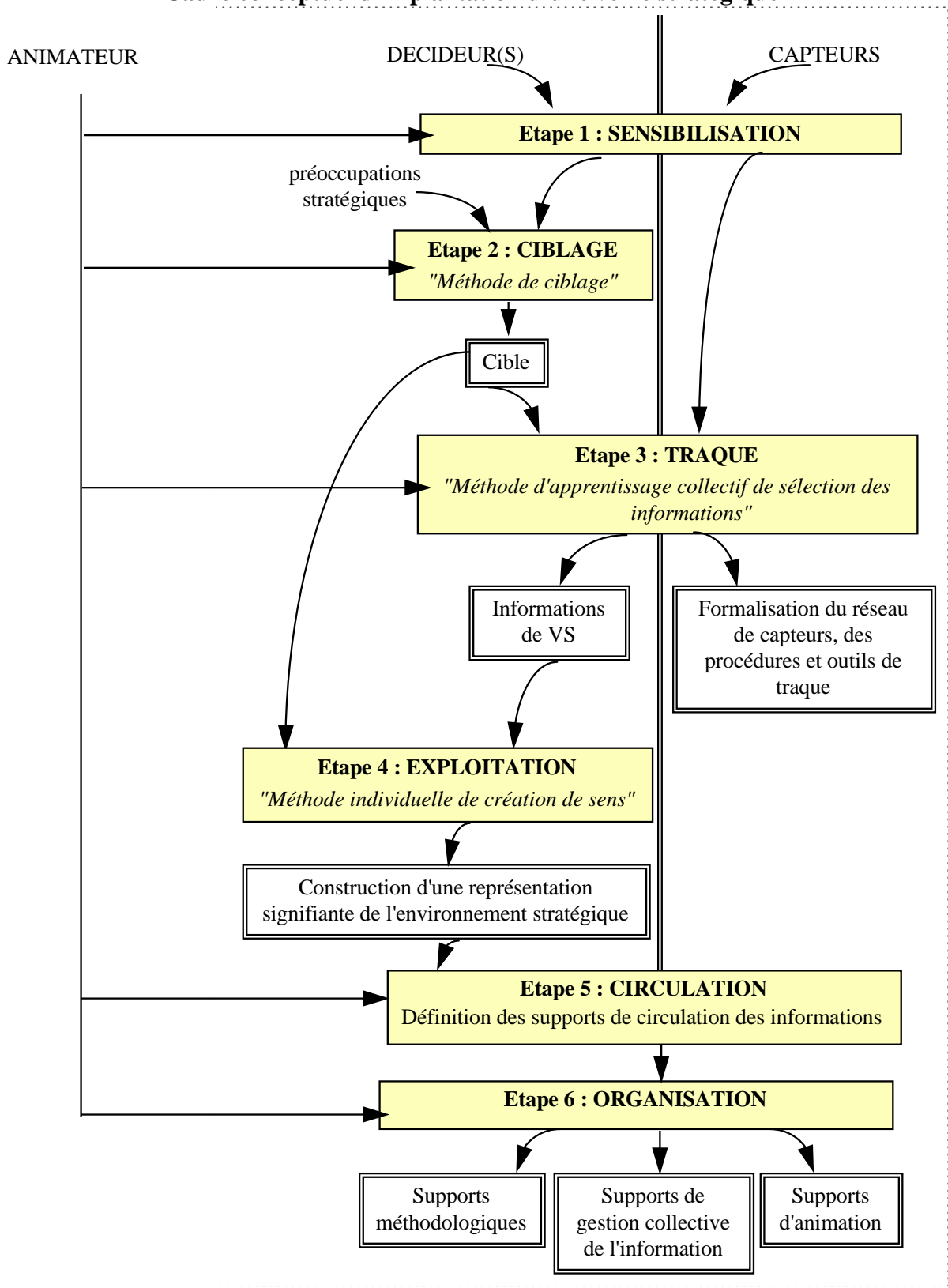
2.2. Proposition d'une méthode

Après avoir explicité les objectifs et fonctions du modèle conceptuel proposé dans cet article, nous souhaitons maintenant le présenter en détail.

Représenté dans la figure 2, ce cadre repose largement sur les différentes phases du processus de veille stratégique tel que nous l'avons défini plus haut en référence aux travaux de Lesca (cf. figure 1).

Une première lecture globale du schéma, permet d'identifier l'ensemble des acteurs impliqués dans l'implantation d'une veille stratégique à savoir le ou les décideurs, les collecteurs d'informations et dans une moindre mesure le « formateur-animateur-observateur » qui dans notre cas sont les chercheurs-intervenants.

Figure 2
Cadre conceptuel d'implantation d'une veille stratégique



Une lecture plus détaillée et séquentielle du schéma, fait apparaître l'étape de sensibilisation comme la première phase du processus de veille stratégique. Il s'agit de réunir l'ensemble des acteurs impliqués (le ou les décideurs, les futurs collecteurs d'informations et la ou les personnes chargée(s) de l'organisation du stockage des informations) et de les sensibiliser à l'importance de la mise en place d'une veille stratégique pour leur entreprise.

Les participants sont parfois des personnes « non convaincues » ou plus simplement « désignées volontaires » pour qui la mise en place d'une veille stratégique n'est qu'un nouveau projet parmi d'autres, demandant des efforts et une charge de travail supplémentaires sans grande contrepartie ou satisfaction. Il s'agit donc, lors de ce premier contact, non pas de les convaincre à tout prix, mais de leur expliquer l'ensemble de la démarche et ses objectifs, de leur présenter succinctement leurs rôles et missions et les moyens à mettre en oeuvre pour y parvenir. Nous insistons plus particulièrement sur la légèreté du dispositif qui va être mis en place et sur la prise en compte du travail de chacun.

L'étape suivante (étape 2 du schéma), qui ne s'adresse qu'aux seuls décideurs, consiste à **cibler** l'environnement que l'entreprise devrait scruter. Pour ce faire, nous utilisons une méthode développée au sein de notre laboratoire (Schuler, 1993; Lesca, 1995, Lesca et Castagnos (2000)). Elle consiste à répertorier l'ensemble des acteurs et des thèmes que l'entreprise souhaite surveiller en priorité. Ce travail conduit à l'élaboration d'une **cible Acteurs/Thèmes** pour laquelle il faut également déterminer les sources d'informations utiles à la connaissance de ces thèmes et de ces acteurs. Précisons que la construction de cette cible nécessite un soin particulier et toute l'attention des décideurs car c'est en référence à cette cible que les capteurs vont être choisis pour rechercher et collecter les informations pertinentes.

La troisième étape (étape 3 du schéma) est la **traque** des informations de veille stratégique. Les capteurs sont réunis pour que leur soit explicitée la matrice de ciblage à partir de laquelle ils devront collecter les informations.

Cette étape comporte également une formation à la **sélection** des informations. Nous avons souligné plus haut que les informations de veille stratégique s'apparentent à des signaux faibles et qu'il est difficile de les collecter du fait de leur nature qualitative, incertaine, ambiguë et fragmentaire. Aussi, notre équipe a développé une méthode (Lesca, 1996; Lesca et Blanco, 2002, Blanco, 1998) proposant un apprentissage collectif à la sélection des informations de veille stratégique.

Lorsque de premières informations sont collectées, les décideurs sont réunis pour les **exploiter** (étape 4 du schéma). Une méthode leur est alors proposée : prenant en compte la nature particulière des informations et la difficulté de la tâche à entreprendre, elle permet de les guider pas à pas dans la construction graphique d'une vision intelligible de leur futur environnement (Lesca, 1992; Lesca et Caron, 1994; Caron-Fasan, 2001).

Enfin, pour rendre le système pérenne, l'organisation de la veille stratégique est formalisée en termes de supports méthodologiques (procédures et méthodes utilisées), de supports de gestion de l'information collective (base de données pour le stockage des informations, alimentation et accès aux informations de cette base) ce qui correspond à l'étape 5 du schéma, et de supports d'animation (système de déclenchement de réunions en vue de l'exploitation des informations, mise en forme des exploitations, système de retour d'information et de motivation des capteurs) ce qui correspond à l'étape 6 du schéma.

3. Application du modèle : cas d'une PME du secteur bancaire

Cette illustration est le fruit d'un partenariat Université-Entreprise entre notre équipe de recherche localisée au CERAG et BACHO², une PME française du secteur bancaire.

3.1. Intérêt de l'entreprise BACHO pour la veille stratégique

BACHO est une PME de la région Rhône-Alpes d'une trentaine de personnes, ensemblier de services issus de l'externalisation logistique de certaines activités monétiques de grandes banques françaises. Dans une situation de forte incertitude liée aux turbulences de son environnement, ses dirigeants sont parfaitement conscients de l'importance de se doter d'un dispositif de V.S. Leurs motivations sont multiples : (1) anticiper l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication, susceptibles de remettre en cause la moitié de leur activité mais aussi de constituer de véritables avantages compétitifs ; (2) surveiller les orientations stratégiques de leurs clients actuels en termes de politique d'externalisation dans la mesure où ces clients sont aussi des concurrents potentiels ; (3) anticiper l'évolution des réglementations liées au marché unique ; (4) anticiper de futures modifications structurelles de leur marché.

3.2. Mise en place du dispositif de partenariat Université-Entreprise.

Bien que la motivation soit forte parmi les dirigeants de BACHO, la complexité perçue de l'implantation d'une V.S., conjuguée au manque de méthodes et d'outils les ont conduits à chercher des compétences extérieures. Ils ont donc fait appel à notre équipe, notamment grâce à la visibilité conférée par les méthodes et outils que nous avons développés et publiés. L'initialisation du partenariat s'est faite par l'élaboration d'un contrat établi sur les bases d'une première rencontre avec les dirigeants de BACHO. Il nous permet de définir les bases de notre intervention par (1) l'identification d'un interlocuteur privilégié dans l'entreprise, futur responsable de la V.S. ; (2) l'explicitation du rôle des chercheurs et des membres de l'entreprise dans le processus ; (3) la formalisation des phases de mise en place de la V.S. basée sur le modèle conceptuel.

Précisons enfin qu'entre chaque phase, une mise en œuvre pratique et continue des méthodes transmises par notre équipe ainsi que des travaux d'affinement sont demandés à l'entreprise. Ces demandes sont formalisées via des comptes-rendus de séances et la responsabilité de leur réalisation incombe au responsable de la V.S. dans l'entreprise ci-dessus identifié.

3.3. Mise en place du dispositif de veille stratégique au sein de BACHO

La complexité du processus de V.S. et le besoin de maîtrise des sous-processus propres à chaque phase nous ont fait préférer la présence, à chaque réunion, de deux chercheurs intervenants. La mise en place de la V.S. en terme de formation, méthodes et outils s'est déroulée de la façon suivante :

- cinq séances d'une demi journée ou d'une journée complète,
- une séance de bilan d'une demi journée plus éloignée dans le temps (quatre mois après la mise en place de la totalité du processus de V.S.).

Au total, le dispositif de mise en place du processus de V.S. dans l'entreprise BACHO aura duré 24 heures de séances en présentiel, auxquelles s'ajoutent trois heures de bilan avec le seul responsable de la V.S..

Dans la suite de cet article, nous reprenons sous la forme de synthèse, et pour chacune des six séances, (1) sa durée, (2) les acteurs impliqués, (3) son déroulement et (4) les résultats obtenus.

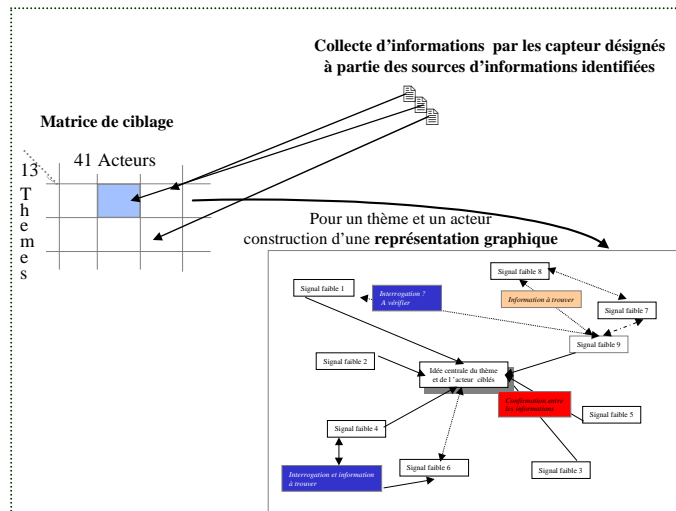
² Pour des raisons évidentes de confidentialité, le nom de l'entreprise a été modifié.

Phase, durée et participants	Déroulement	Résultats
<p>Sensibilisation</p> <p>½ journée</p> <p>Le comité de direction, les capteurs et le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction du Directeur général sur les motivations, l'intérêt et les attentes liées à la mise en place d'un dispositif de V.S. ; • Explicitation des motivations ayant conduit BACHO à faire appel à des intervenants extérieurs : critique d'une amorce de réflexion stratégique en termes de forces et faiblesses de l'entreprise qui n'a pas répondu à leurs attentes en terme de surveillance de l'environnement ; • Présentation de la V.S. par notre équipe de recherche : définition, facettes existantes, processus, organisation et conditions de réussite ; • Discussion collective sur l'adaptation de la démarche au cas de BACHO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un planning d'intervention • Engagement motivé de l'ensemble des personnes présentes pour participer activement au dispositif.
<p>Ciblage</p> <p>1 journée</p> <p>Le comité de direction, les capteurs et le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation par le responsable de la V.S. des réflexions stratégiques de l'entreprise : démarche stratégique, projets en terme de politique commerciale et de logistique ; • Présentation par l'équipe de recherche de la méthode de ciblage : désignation des acteurs et des thèmes à surveiller en priorité et identification des sources d'informations potentiellement intéressantes ; • Application de la méthode aux réflexions stratégiques de BACHO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une matrice de ciblage contenant : 35 acteurs (répartis en concurrents actuels ou potentiels, en fournisseurs et en acteurs politiques) et 13 thèmes ; • Engagement motivé de l'ensemble des personnes présentes pour participer activement au dispositif.
<p>Traque</p> <p>1 journée</p> <p>Le comité de direction, les capteurs et le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quitus de la séance précédente : affinement de la liste des acteurs et réalisation d'un glossaire sur les thèmes présents dans la matrice de ciblage ; identification des sources d'information utilisées dans l'entreprise et potentiellement intéressante pour la V.S. ; répartition des sources d'information parmi l'ensemble des capteurs (attribution de responsabilités) ; • Présentation détaillée de la traque : enjeux, difficultés et importance de la sélection des signaux faibles ; • Présentation de la méthode de sélection des informations et application à un cas neutre ; • Utilisation collective de la méthode sur les informations brutes collectées par les membres de l'entreprise et adaptation aux spécificités de BACHO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affinement du ciblage par l'ajout de clients soit un total de 41 acteurs à surveiller. Réalisation d'un glossaire, explicitation des sources d'informations et leur répartition parmi les capteurs ; • Formation des capteurs et appropriation des outils de collecte d'information proposés. Amorce de la collecte d'information relative au ciblage.

Phase, durée et participants	Déroulement	Résultats
<p>Exploitation</p> <p>1 journée</p> <p>Le comité de direction, et le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quitus de la séance précédente : affinement des sources d'information ; discussion sur les apports et problèmes liés à l'utilisation de la méthode de sélection ; • Présentation détaillée de l'exploitation des informations : enjeux, difficultés, importance de la création de sens ; • Présentation de la méthode d'exploitation et application à un cas neutre ; • Utilisation de la méthode avec les informations collectées par BACHO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Affinement de la liste des sources d'information ; • Identification des domaines d'expertise des capteurs ; • Amorce d'une image de l'environnement.
<p>Circulation</p> <p>½ journée</p> <p>Le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des supports de gestion d'information utilisés dans l'entreprise ; • Récapitulatif du fonctionnement du dispositif de veille avec identification des flux d'information (circuit, type d'information, fréquence, supports souhaités), des besoins en savoir-faire et des outils utilisés ; • Mise en adéquation du récapitulatif avec les circuits, supports, outils et compétences disponibles dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un tableau synoptique du fonctionnement de la V.S. dans l'entreprise BACHO ; • Amorce d'un manuel utilisateur explicitant le dispositif général ; les méthodes, outils et savoir-faire développés.
<p>Bilan</p> <p>½ journée</p> <p>Le comité de direction, et le responsable de la V.S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des réalisations : évolution de la cible, informations collectées, finalisation du manuel utilisateur propre à l'entreprise, structure de stockage intelligent des informations de V.S. et exploitation des informations ; • Devant les difficultés rencontrées, animation par l'équipe de recherche d'une réunion d'exploitation des informations collectées par les capteurs de BACHO en vue de créer une représentation signifiante de l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une représentation signifiante d'une partie de l'environnement ciblé avec bouclages sur des actions à mener ; • Apports de précisions sur le ciblage et les missions spécifiques de collecte d'informations.

Afin d'illustrer les résultats obtenus, nous présentons maintenant quelques éléments concrets, dans la limite toutefois du respect d'une clause de confidentialité demandée par l'entreprise BACHO.

Figure. 2
Exemple de matrice et de représentation graphique



4. Résultats issus de l'application

Comme signalé précédemment, l'analyse des observations est organisée de manière à faire émerger des résultats à la fois pratiques et théoriques. Les résultats pratiques comprennent (1) l'acceptation de la démarche proposée et (2) la réponse apportée aux difficultés de BACHO. Quant aux aspects théoriques, nous montrerons les connaissances obtenues relatives au processus de V.S., aux conditions de sa mise en œuvre et aux voies d'amélioration de cette démarche.

4.1. Résultats pratiques

4.1.1. Acceptation de la démarche proposée

Notre modèle permet l'implantation d'une V.S. à travers un **dispositif léger**. Peu de séances sont nécessaires à la mise en place et à la formation des acteurs impliqués dans le V.S.. Il suffit de quatre à six jours selon le souhait de l'entreprise, ce qui paraît leur convenir.

Dès la deuxième étape, les membres du comité de veille (décideurs impliqués dans le processus) peuvent déjà amorcer une collecte d'informations. Ils sont, de ce fait, rapidement impliqués et peuvent mieux appréhender leur futur travail. Plusieurs personnes ont été « agréablement » surprises par cette rapidité d'action comme l'illustrent les réactions suivantes :

« Dès aujourd'hui, on est en mesure de collecter des informations ».
« Pour la prochaine séance, je peux déjà vous apporter des informations ».

La mise en place de la V.S. ne demande pas **d'investissement lourd**, ce que redoutent à priori les PME. L'entreprise peut scruter et analyser son environnement avec des moyens très simples et peu onéreux : fiches papier, classeur et armoire de rangement. Il n'est pas besoin d'investir immédiatement dans des outils lourds (bases de données notamment) pouvant s'avérer difficiles d'utilisation et parfois inutiles.

L'entreprise s'approprie facilement le processus de mise en place d'autant plus que le modèle proposée s'adapte à ses spécificités et à son environnement. De plus, le processus de V.S. mis en place ne vient pas se substituer aux circuits informationnels existants, mais vient les compléter.

4.1.2. *Mise en place de méthodes et outils répondant aux attentes des dirigeants*

Il est intéressant de se demander dans quelle mesure nous avons répondu aux attentes de l'entreprise BACHO par la mise en place de méthodes et d'outils. Cette analyse est retranscrite dans le tableau 2 :

Tableau 2
Réponses des méthodes et outils aux attentes de BACHO

Méthodes et outils	Réponses apportées
Ciblage - méthode - matrice	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode plus opérationnelle et réellement tournée vers l'extérieur que les démarches stratégiques classiques ; • Support effectif permettant de communiquer une vue explicite de l'environnement à surveiller.
Traque - méthode de sélection - Fiche de collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode simple et pragmatique permettant de répondre à des questions du type : que faire des informations qui paraissent intéressantes ? A qui et comment les transmettre ? • Limite la perte des informations brutes non disponibles sur support écrit et qui auparavant restaient dans la « tête des individus » ; • Outil simple qui permet rapidement et intelligemment de garder une trace des informations et de les rendre exploitables par les décideurs.
Exploitation - méthode - visualisation graphique	<ul style="list-style-type: none"> • Répond au souci d'anticipation des dirigeants par une visualisation graphique facilement lisible et communicable ; • Même avec le support de la méthode, la représentation graphique reste une phase difficile où les dirigeants ont besoin d'un accompagnement fort.
Organisation - démarche - synoptique	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne acceptation des supports proposés car prise en compte des circuits et des outils existants ; • Il facilite la tâche de chacun des acteurs du processus de V.S. tout en leur permettant de se situer au sein de l'ensemble du processus. Il permet d'assurer la pérennité du dispositif mais aussi son évolutivité par capitalisation des connaissances.

5.1. Résultats théorique

5.1.1. Validation du processus global de mise en place

L'adéquation entre la démarche d'implantation proposée et le déroulement effectif de l'intervention nous permet de valider plusieurs aspects théoriques.

Tout d'abord, le processus de V.S. proposé (figure 1) est non seulement validé en terme de processus informationnel mais il constitue en outre un support essentiel pour la démarche d'implantation de la V.S.. De plus, l'ensemble des difficultés potentielles identifiées dans le tableau 1 (relatives à l'ensemble des phases du processus de V.S.) se sont confirmées lors de l'intervention. Un premier pas vers la validation de ces hypothèses est donc réalisé et il nous permet d'envisager de nouvelles pistes de recherche pour la compréhension du processus de V.S.. Par exemple, nous avons mis en évidence que la phase de sélection des signaux faibles est un sous-processus de V.S. qui peut nécessiter l'intervention de plusieurs personnes, en fonction de leur expertise, sur une même information et qui implique donc la formalisation de procédures de gestion collective de l'information.

Nous pouvons aussi nous interroger sur **les boucles de rétroaction** qu'il conviendrait d'introduire entre chaque phase du processus. Par exemple, **les ajustements** entre définition de la cible et réseau de capteurs (réalisation d'un glossaire, répartition des sources d'information entre capteurs et affinement de la liste de sources, couverture de la cible par les capteurs et domaine d'expertise) et entre utilisateurs des signaux et capteurs (satisfaction, utilisation des informations remontées, maturité du dispositif d'acquisition des signaux faibles en vue de déclencher leur exploitation, demandes d'informations « pointues »...) sont à explorer.

Quant à la phase d'exploitation, alors que la démarche proposée est facilement acceptée par les dirigeants, il semble que la mise en œuvre effective pose plus de problèmes. Nous pouvons faire les hypothèses suivantes quant à ces difficultés : l'exploitation ne peut être réalisées que lorsque les phases précédentes ont atteint un certain degré de maturité ; les outils proposés sont encore insuffisants dans l'aide qu'ils apportent.

5.1.2. Connaissances accrues des conditions de mise en œuvre d'une veille stratégique et voies d'amélioration

Cette étude de cas met en évidence des conditions nécessaires à une implantation réussie de la V.S.. Elles sont relatives à **l'implication de la direction**, à la prise en compte **des spécificités organisationnelles** (modes de coordination et d'animation, culture, maturité des systèmes d'information), des spécificités **humaines** (expertise, familiarité avec les sources d'information, tolérances à l'ambiguïté) et aux procédures **d'ajustement** (boucles de rétroaction) entre les différentes phases du processus. Nous pouvons inférer de cette dernière famille de conditions que le choix du responsable de V.S. est crucial pour le bon fonctionnement du dispositif. Outre sa personnalité, sa motivation, sa position organisationnelle et les moyens alloués ; le développement de méthodes et d'outils d'aide à l'animation de la V.S. semble indispensable à la pérennité de cette activité. Des recherches ont été entamées dans ce sens par Lesca et Kria (2002).

L'analyse de nos observations nous conduit à formuler quatre voies d'amélioration principales : (1) prise en compte de la dynamique du processus dans le phase d'implantation par l'étude des boucles de rétroaction ; (2) conception de méthodes et d'outils d'aide à la coordination et à l'animation de la V.S. ; (3) prise en compte du suivi de la V.S. (après la phase d'implantation intense), en vue de garantir la pérennité et l'évolutivité du dispositif face à l'évolution de l'environnement et des connaissances de l'entreprise et (4) affinement de la méthode d'exploitation des signaux faibles.

Conclusion

L'étude de cas présentée ici a pour but **d'éclairer les praticiens** désireux de mettre en place une V.S. et percevant la tâche comme difficile, mais aussi de permettre des **bouclages théoriques** sur le concept de V.S. et les conditions de sa mise en œuvre. Les résultats sont encourageants quant à ce double objectif. En effet, le modèle proposé permet une **implantation simple et rapide** de la V.S.. Il répond en ce sens aux nombreuses interrogations des dirigeants notamment de PME quant aux problèmes de ressources, de méthodes et d'outils liés à cette activité. Parallèlement, cette recherche permet de pallier un manque de connaissances théoriques sur le processus de V.S.. Nous avons pu valider les concepts abordés, atteindre une meilleure compréhension du processus et des conditions de mise en œuvre. En outre, des hypothèses et des voies d'amélioration ont été formulées pour de futures recherches.

Précisons enfin que notre modèle est plutôt conçu pour les PME où la volonté de la direction d'implanter une V.S. est forte et soutenue dans le temps. Un axe de recherche future est lié à l'implantation du modèle dans les grandes entreprises. Nous avons entamé des travaux dans ce sens.

Le modèle conceptuel proposé doit donc être considéré comme un prototype destiné à évoluer sous l'effet conjugué de prochaines expérimentations et de nouvelles recherches effectuées au sein de notre laboratoire et des entreprises.

Bibliographie

- Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, McGraw Hill, New York
- Ansoff I. (1975) ,Managing strategic surprise by response to weak signals, *California Management Review*, vol XVIII, n°2, p 21-33
- Blanco S. (1998), *Gestion de l'information et intelligence économique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire du CERAG, Université Pierre Mendès France, 307 pages
- Ansoff I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise* », Les Editions d'organisation, 287 pages
- Bartoli J.A. et Lemoigne J.L. (1996), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Paris, Ed Economica, 281 pages
- Caron-Fasan M.L. (2001), « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Revue Système d'Information et Management*, n°4, vol 6, pp 73-90
- Caron-Fasan M.L. et Farastier A. (2003), « Veille stratégique et gestion des connaissances », in *Présent et Futur des systèmes d'information*, coordonnés par Caron-Fasan M.L. et Lesca N.; Ed. PUG, A paraître
- Choo C.W. (1998), « *The knowing organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decision* », New York : Oxford University Press
- Choo C.W. (1999), « The art of scanning the environment », *ASIS Bulletin*, n°3, special issue on information seeking, p 13-19
- Choo C.W. (2001), « Environmental scanning as information seeking and organizational learning », *Information Research*, vol 7, n°1, special issue on Environmental Scanning and Competitive Intelligence
- Dermer J. (1973), Cognitive characteristics and the perceived importance of information », *The Accounting Review*, vol 48, n°3, July, p 511-519
- Detrie J.P. (1993), *Strategor : stratégie, structure, décision, identité*, Ed InterEdition (2^{ième} ed), 615 pages

- Gibbons P.T. et Prescott J.E. (1996), Parallel competitive intelligence processes in organisations, *International Journal of Technology Management*, Special Issue on Informal Information Flow, vol 11, n° 1/2, p 162-178
- Gilad B. et Gilad T. (1988), *The Business Intelligence System : A new Tool for Competitive Advantage*, Amacon, 234 pages
- Joffre P. et Koenig G. (1985), *Stratégie d'entreprise: antimanuel*, Ed. Economica, 247 pages
- Koenig G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Ed; Nathan, 544 pages
- Laroche H. et Nioche J.P (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N° 99, Juin, Juillet, Aout, p 64-78
- Lauriol J. (1994), Management stratégique : repères pour une fin de siècle, *Gestion*, décembre, p 59-71
- Lauriol J. (1999), *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive*, Ed. L'Harmattan, 284 pages
- Lesca H. (1992), Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du puzzle, *Comprendre et gérer*, Annales de mines, juin, p 67-71
- Lesca H. (1994), «Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche», *Economie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG N°20, vol 5, p 31-50
- Lesca H. et Caron M.L. (1995), Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, septembre, octobre, numéro spécial, n° 105, p 58-68
- Lesca H (1995), Comment ne pas être noyé sous les informations, *Actes du colloques VSST*, Toulouse,
- Lesca H. (1996), Comment sélectionner les informations de veille stratégique, *Actes du colloque AIMS*, Lille
- Lesca H., Blanco S ; et Caron M.L. (1997), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, *Actes du sixième colloque AIMS*, volume 2, Montréal, juin, p 173-183
- Lesca H. et Castagnos J.C (2000), Signaux faibles et méthode Cible : quelques retours d'expérience, *Actes du 5^{ième} Colloque de l'AIMS Montpellier*
- Lesca H. et Blanco S. (2002), Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, *Actes du congrès CIFPME 2002, 6^{ième} Congrès International Francophone sur le PME*, du 30 octobre au 1^{er} novembre, HEC, Montréal (Québec)
- Lesca H. et Chokron M. (2002), Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise. retours d'interventions, *Revue Système d'Information et Management*, n°4, vol 7, 65-90
- Lesca H. et Kria S (2002), Veille Stratégique : exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique, *3^{ième} journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion*, Tunisie, Gammarth, février
- MacDonald S. (1995), Learning to change : an information perspectives on learning in the organization, *Organization Science*, vol 6, n°5, p 557-568
- Marmuse C. (1992), *Politique Générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégique*, Ed. Economica, 592 pages
- Marmuse C. (1999), Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 2, n°4, pp 77-104
- Martinet A.C. et Petit G. (1982), *L'entreprise dans un monde en changement*”, Ed. Seuil, 150 pages
- Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Ed Economica, Paris, 426 pages

- Thietart R.A. (1984), *La stratégie d'entreprise*, MacGrawHill, 185 pages
- Wang P. (1995), Filtering strategic environmental information processing using EIS, *System Science*, Actes de la 27 ième conférence de l'IEEE, vol 3, p 126-134
- Weick K.E. (2002), « Puzzles in Organizational Learning : An Exercice in Disciplined Imagination », *British Academy of Management*, vol 13, pp 7-14
- Zmud R.W. (1979), Individual differences and MIS success: a review of the empirical literature, *Management science*, vol 25, N°10, p 966-979

