

VEILLE STRATEGIQUE : UTILITE DES « INFORMATIONS DE TERRAIN » POUR LA PME-PMI A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX DEBOUCHES PRODUIT/MARCHE (Etude d'un cas)

Dorota Leszczynska
Ingénieur agronome
ATER à l'Institut d'Administration des Entreprises.
Avenue Emile Henriot
06050 Nice Cedex 1, France
dorota.leszczynska@club-internet.fr

Humbert Lesca
Professeur émérite
Université Pierre Mendès France – Grenoble
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS UPMF
<http://www.veille-strategique.org>

Mots-clés : PME-PMI , **Information de terrain** (IOHT), Veille stratégique, Chine, connaissances actionnables, connaissances tacites, apprentissage, secteur de l'aromatique et de parfums, échec-à-percevoir, informations sensorielles, **utilité** de la Veille.

INTRODUCTION.

La plupart des publications concernant la Veille traitent d'informations qui sont principalement ou exclusivement d'origine documentaire. De cette façon tout un pan d'informations est laissé de côté, informations que nous appelons « informations d'origine homme de terrain (IOHT) ». Nous allons définir cette expression dans ce qui suit.

Paradoxe. Pour le moment nous voulons signaler un paradoxe : les informations d'origine homme de terrain (IOHT) sont les plus nombreuses et surtout les plus familières aux membres des PME-PMI. La plupart du temps ces entreprises n'ont pas de services documentaires, passent peu de temps à éplucher des publications et utilisent peu d'information d'origine documentaire. Leurs informations concernant leur environnement ont principalement pour origine le dirigeant et ses collaborateurs qui sont au contact de l'extérieur de l'entreprise par exemple avec les clients, les fournisseurs, les concurrents etc.

Dans le présent article nous ambitionnons de proposer une définition originale du concept d'information d'origine homme de terrain, de mettre en évidence l'importance des informations **sensorielles** (et non pas uniquement des informations d'origine relationnelle) et de montrer l'utilité de telles informations dans le cas où la PME-PMI serait à la recherche de nouveaux débouchés produit/ marché. Afin d'être aussi clair que possible dans le peu de pages dont nous disposons, nous allons présenter un cas réellement vécu par notre équipe (mais nous en avons vécu beaucoup d'autres). Nous ne prétendons pas tirer du seul cas présenté ici des conclusions générales. Le cas vise seulement à illustrer le concept d'information d'origine homme de terrain (IOHT) et mettre en évidence l'**utilité considérable** de telles informations dans l'exemple traité.

Recherche. Du point de vue « recherche » nous nous plaçons dans le cas d'une recherche longitudinale puisqu'elle fait intervenir le temps (plusieurs mois), d'une recherche exploratoire (explorer un type d'information rarement publié) et nous nous plaçons dans une position

épistémologique constructiviste compte tenu de la forte implication du chercheur qui est en même temps acteur du changement présenté dans le cas.

Objectifs. Nous visons à :

- Attirer l'attention sur l'importance des « informations terrain » (IOHT) dans le cas de la PME-PM I est à la recherche de débouchés nouveaux pour elle.
- Conceptualiser ce que nous appelons « informations terrain » (IOHT)
- Proposer des « *connaissances actionnables* », selon l'expression de Ch. Argyris (1996), et dans cette direction, proposer des axes de formation des personnes pour développer leurs capacités à traquer les informations sensorielles (capacités de perception, d'attention, d'éveil et de curiosité).

1 – CONCEPTS

11. Définition.

Nous appelons « information terrain », voulant dire une **I**nformation ayant pour **O**rigine l'**H**omme en action sur le **T**errain (IOHT), et non pas dans un bureau ou bien une observation qui a été faite par une personne à l'occasion d'un déplacement sur un lieu par exemple. Cette information a pour origine un ou plusieurs sens de la personne. Ainsi elle peut résulter d'une observation visuelle, ou bien d'une phrase entendue, ou bien d'une sensation suite au toucher de quelque chose, ou bien d'une odeur sentie ou encore la sensation ressentie en goûtant quelque chose. Le capteur initial de l'information est donc l'un des cinq sens (ou plusieurs) de la personne en question (informations sensorielles). De plus cette information aura suffisamment frappé l'esprit de cette personne pour déclencher son **attention** et s'inscrire dans sa mémoire, du moins dans l'instant même. Une « information terrain » (IOHT) résulte de la **perception** de la part d'une personne. De plus, capter une « information terrain » nécessite que l'on se trouve sur le lieu même, « hors les murs de son bureau ». Nous utilisons parfois le mot « traqueur » pour désigner la personne qui recueille de telles sensations, mot que nos amis canadiens aimeront peut-être. On comprendra qu'un traqueur « terrain » est une personne (homme ou femme) qui capte ses informations dans des conditions de non confort, de non stabilité, de stress et parfois de risque.

Une « information terrain » (ou IOHT) est une information de « première main » et se distingue donc totalement d'une information d'origine documentaire, qui aurait été lue sur un média quel qu'il soit. Une « information terrain » (ou IOHT) est totalement en amont d'un éventuel circuit d'information dans lequel elle entrera peut-être ensuite, ou bien totalement en amont d'un système d'information informatisé de gestion.

12. Exemples.

- a) Une phrase entendue dans le train, à l'occasion d'une conversation avec une autre personne, ou même sans qu'il y ait conversation.
- b) Une phrase entendue, provenant de quelqu'un qui utilise son téléphone portable à haute voix dans un lieu public.
- c) Un bruit inattendu dans le lieu où l'on se trouve.
- d) Une odeur sentie en visitant un atelier d'un fournisseur, ou bien d'un concurrent ... ou bien dans un commerce, etc.
- e) Une sensation ressentie en touchant une matière dans un atelier, ou bien un commerce, ou bien encore un laboratoire.
- f) Un goût senti en portant à la bouche un liquide, ou bien un solide etc.
- g) La vue d'une mention sur un panneau dans la rue.

h) L'observation visuelle d'un geste effectué inconsciemment par une personne « *body language* ».

i) La perception d'un changement, ou bien que quelque chose a changé depuis la dernière fois. S'agissant d'une entreprise, les traqueurs « terrains » sont, par exemple les commerciaux, dans leurs relations et leurs contacts avec les clients ; les concurrents ; les revendeurs ; etc. Ces informations sont toujours informelles, au départ et la plupart du temps subjectives, ce qui n'enlève rien à leur utilité ainsi que nous le verrons dans le cas présenté.

13. Remarques importantes.

1 - La plupart du temps, nous semble-t-il, une « information terrain » (IOHT) peut être comparée à un **signe** qui n'a pas été produit délibérément par un émetteur, du moins pas dans une intention concernant le capteur (percepteur) de l'information. Il n'est d'ailleurs pas exclu qu'une personne émette, à son insu, d'autres signes éventuellement inconscients que ceux relevant des cinq sens classiques.

2 – Une information « terrain » ne constitue qu'un tout petit « bout d'information », la plupart du temps. Mais ce petit bout peut présenter une importance exceptionnelle pour qui sait en faire bon usage.

3 – Une information « terrain » peut apparaître à n'importe quel moment et n'importe où sans que le capteur (traqueur) éventuel de cette information soit préalablement averti. Ceci implique que le capteur soit en état de réceptivité non-conditionnée ou encore dans un état « d'errance vigilante » selon l'expression attribuée à Gaston Bachelard.

14. (POURQUOI) Utilité irremplaçable des « informations terrain » (IOHT), dans le cas d'une PME-PMI à la recherche de débouchés nouveaux.

PME-PMI.

Fann et Smeltzer (1989) constatent que les dirigeants de PME-PMI ne collectent pas de façon massive, ni systématique, de l'information sur leurs concurrents ou leurs marchés. Ils effectuent cette collecte de façon encore assez informelle, n'accordant qu'une importance relative à l'analyse systématique de leurs concurrents ou de leurs marchés. Les recherches récentes sur les PME (Julien et al., 2002) soulignent l'importance du recours à divers réseaux afin d'obtenir de l'information riche et *d'aménager* ainsi graduellement l'environnement des entreprises. Les auteurs utilisent le terme de *l'osmose avec le milieu*.

Objectif stratégique d'innover.

Les petites entreprises innovantes présentent certaines particularités qui définissent un profil bien à part dans l'ensemble des PME-PMI. Ce sont des entreprises plus intégrées dans le tissu industriel et aussi plus ouvertes sur l'extérieur. Les entreprises innovatrices sont plus performantes. Leur valeur ajoutée croît bien plus vite (8.5%) que celle de non innovantes (3.4%). Investissant plus que les non innovantes, ces entreprises réagissent aussi plus au retournement de conjoncture (De Lapasse et Loiseau, INSEE, 1999).

De ce fait, plusieurs structures publiques françaises proposent soit des prestations de veille à l'intention des entreprises,¹ soit un soutien aux actions de veille externes à l'entreprise.²

¹ Notamment le réseau des Agences Régionales d'Information Scientifique et Technique (ARIST) qui proposent aux PME-PMI de prendre en charge leur veille technologique.

² Par exemple le Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC) attribué par le Conseil Régional pour aider au développement des entreprises régionales.

Le processus d'innovation repose sur une démarche d'essais et d'erreurs dans laquelle les connaissances tacites et les initiatives personnelles des acteurs jouent un rôle moteur (Leonard et Sensiper, 1998). Julien et al., (2002, p. 1) soulignent que « *l'innovation des PME provient de toutes sortes d'informations complexes et cumulées, souvent impulsées par les clients ou par divers changements dans les matières premières et dans les savoir-faire de l'organisation. Ces informations ont pour l'origine ou sont complétées par les réseaux qui peuvent être liés à des systèmes de veille, le plus souvent informels* ».

Objectif d'anticiper.

Le temps de réponse entre la détection d'un besoin (ou l'anticipation du désir) d'un marché, d'un client et l'émission de la réponse appropriée est devenu un indicateur important. La notion de la vitesse peut devenir plus cruciale que les notions de profit ou de croissance (Richard, 1998).

« Le parfumeur se doit d'être un visionnaire. Il doit anticiper les grands courants philosophiques qui vont animer ce 3^{ème} millénaire, s'imprégner des nouvelles valeurs émergentes, participer activement à la vie artistique et sociale, parcourir le monde et les cyberspaces du Web afin de mieux s'intégrer dans cette nouvelle dimension planétaire. » (Roudnitska, PDG de Art & Parfum S.A., Grasse, avril 2002).

Dans l'ouvrage « La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante », préfacé par G. Koenig, Nonaka et Takeuchi (1997) donnent des exemples du lien qui peut exister entre l'expérience physique, sur le terrain, les observations et informations de première main et l'innovation.

Culture d'entreprise : Primauté de l'oral et de l'informel.

Concernant l'utilisation d'informations externes, les dirigeants de PME-PMI semblent également utiliser des sources plutôt informelles (Cooper et al., 1995) et notamment leurs réseaux de connaissances personnels (Pineda, Lerner 1998). Les réalités informelles comme la compréhension mutuelle et la constitution d'un capital confiance sont souvent considérés comme des facteurs clé de succès (Hlady Rispal, 2002).

Certains types d'activité de l'entreprise (comme on le verra en (2)), par exemple l'industrie de l'aromatique reposent sur le savoir tacite, les « *connaissances personnelles* » (Polanyi, 1964).

Dans le domaine olfactif la connaissance tacite (« *savoir sentir* ») est toujours apprise au contact d'un parfumeur ou d'un aromaticien expérimenté et la mémoire olfactive ainsi structurée doit être travaillée et entretenue.

« Pour acquérir une mémoire olfactive qui lui permettra de composer des parfums, l'élève parfumeur devra, pendant un minimum de deux années, sentir quotidiennement les odeurs de sa future palette, constituée d'un peu plus de 1000 odeurs. La mémoire étant évolutive, le compositeur poursuivra ce travail tout au long de l'exercice de son métier. Pour le compositeur de parfums, la mémoire des odeurs ne renvoie pas à l'image de la source olfactive, mais à une représentation mentale de l'odeur. Il invente ainsi l'objet de son savoir : il invente l'odeur et peut créer. » (Gontier et Ellena, 2003, p. 102).

D'autres cas d'activités, notamment en relation avec le vivant comme l'activité de l'agriculture et ses dérivées (Allain, 1999), par exemple la culture de vignobles et la fabrication des vins, reposent sur les « *informations terrain* ».

Nous rappelons notre objectif de proposer de **connaissances actionnables**. Notre présentation est illustrée par un cas de PME-PMI innovante de la région de Grasse.

Reprenons le **paradoxe** signalé plus haut : Les PME-PMI devraient être bien familières avec ce concept mais est-ce bien le cas ? Et celles qui sont familières, sont-elles bien préparées à recueillir et à exploiter ce genre d'information ?

Certains auteurs ont traité des informations d'origine terrain (IOHT) et /ou des informations sensorielles, dans le contexte de la Veille. Aktouf (1987), par exemple, distingue les données primaires générées par le traqueur lui-même, et les données secondaires (qui existent déjà quelque part : documentation, base de données, Internet, etc.)

Les PME-PMI devraient être particulièrement intéressées par notre concept. En effet on entend souvent dire que ces entreprises sont beaucoup plus familières avec les relations entre personnes, avec des informations informelles, avec les informations de terrain. Et beaucoup moins familières avec les informations documentaires pour lesquelles elles n'ont ni goût ni ressource.

La formation des capteurs d'informations de terrain, des informations sensorielles, n'est paradoxalement jamais évoquée par les auteurs dans le contexte de la Veille, du moins à notre connaissance.

2 – ETUDE D'UN CAS : LA PME-PMI «GRASSOISE».

21. Contexte spécifique de l'activité : industrie de l'aromatique.

Cette PMI est située près de Grasse, capitale mondiale de la parfumerie et des arômes alimentaires située dans les Alpes Maritimes en France.

Son activité consiste à transformer, en produits finis (arômes ou parfums) des matières premières aromatiques, d'une très grande variété (de l'ordre de 10.000) et venant d'un peu partout sur la planète.

Cette activité nécessite des compétences très spécifiques, reposant sur le **savoir tacite** appelé « *Savoir Sentir* ». Le savoir-sentir est une connaissance à peu près impossible à formaliser, qui se transmet de génération en génération, par compagnonnage : il résulte de l'apprentissage collectif.

La création de produits nouveaux se fait par la pratique « essai et erreur », jusqu'à aboutir à ce qu'on cherche. Chaque produit final est unique dans son genre et constitue, en soi, une innovation. Cette innovation résulte d'un processus nécessairement collectif dans le cas présent.

Exemple. Des ouvriers procèdent à l'extraction d'une essence appelée « concrète ». Ils sentent son odeur à la sortie des cuves. S'ils ont un doute, ils s'adressent au contrôle de qualité, qui sentira à son tour, si l'écart semble trop important entre l'odeur constatée et l'odeur recherchée ils s'adressent alors à un « nez » (parfumeur) qui prendra la décision de maintenir la « concrète » dans la suite de la production, ou bien de la rejeter et de recommencer toute la préparation antérieure. Cette décision est prise collectivement : tous sentent le même produit en présence les uns des autres. Il n'y a pas d'autre façon de faire.³ C'est un partage de connaissances tacites. Il n'existe pas de moyen pour formaliser de telles connaissances. Les gens qui travaillent en collectif dans ce domaine partagent entre eux un sentiment commun qu'ils expriment en disant « nous aimons en commun », ou bien « nous n'aimons pas ». Ici rien n'est quantitatif. (Rasse, 1987).

La connaissance serait ainsi générée et utilisée au sein de « communautés de pratiques » (Lave & Wenger, 1991).

³ L'usage des appareils coûteux et moins performants que la sensibilité humaine reste réservé à des fins de recherche.

22. Description de la PME-PMI «Grassoise»

L'entreprise que nous appelons «Grassoise» est une PME-PMI très innovante. Cette caractéristique tient au patron. Cette entreprise est très célèbre dans le monde de la parfumerie, à l'échelon mondial. C'est une entreprise à haute intensité de connaissance (Baumard, 2002 (2)).

23. Le cas : PME-PMI «GRASSOISE»

231. Point de départ. Une grande entreprise Chinoise de l'industrie aromatique se manifeste auprès de «Grassoise» (qu'elle a identifiée au moyen de sa propre Veille Stratégique).

Le dirigeant de «Grassoise» : « *Je suis sollicité par les Chinois pour mettre en place un joint-venture de fabrication de parfums de luxe. Dois-je y aller ? Quelles sont les chances de succès pour moi ?* ».

232. Incertitude totale. «Grassoise» est donc sollicitée pour se lancer dans une aventure hasardeuse que l'on peut résumer ainsi : réaliser un nouveau produit pour un nouveau marché. Son dirigeant n'a aucune information pour éclairer sa décision (positive ou négative). Il se trouve dans l'incertitude totale.

233. Enjeux considérables. La décision à prendre présente des enjeux financiers considérables. De plus il faut se décider très rapidement, car les interlocuteurs chinois sont très pressés dans le cas présent.

234. Recours à prestation de Veille. Le dirigeant de «Grassoise», s'adresse à un organisme externe de veille car son entreprise ne dispose pas d'un service de Veille Stratégique (pas plus que toutes les autres PME-PMI de Grasse, d'ailleurs).

235. Secret. Un problème crucial de confidentialité se pose. Recourir à une prestation extérieure exige le respect total du secret et la **confiance** du dirigeant de «Grassoise». Le traqueur pressenti (une femme en l'occurrence) présente plusieurs caractéristiques appropriées à la situation : il semble digne de confiance, il a une expérience de la Chine et il est compétent dans le domaine olfactif.

Le traqueur sollicité : « *Pour répondre à votre problématique, il ne suffit pas que je lise de la documentation (même si elle devait exister). Il faut que j'aie sur place, sur le terrain en Chine. Que je me fasse une perception de la culture locale, des senteurs locales, que j'emmagasine des senteurs familières aux femmes chinoises.* »

236. Préparation de la traque en amont du terrain.

« *Afin de réaliser cette mission, j'ai préparé un package d'informations formelles et explicites ; package ouvert et modifiable tout au long de mon futur voyage, de façon à pouvoir compléter les questions, les confirmer ou bien en rejeter certaines.* »

La préparation peut se résumer comme suit :

a) Une approche « constructiviste » de la problématique est effectuée en interaction entre le dirigeant de «Grassoise» et le « traqueur terrain » pressenti. De ce travail **collectif** résulte une liste précise de questions qui vont conditionner la collecte d'observations et de sensations du traqueur sur le terrain en Chine.

b) Le traqueur constitue et/ou active son propre réseau relationnel de Veille. C'est également une phase **collective** de sa démarche préparatoire. En effet, les sources documentaires d'informations sont de très peu d'utilité dans le cas présent : il existe peu de données fiables dans le domaine de la parfumerie, et encore moins dans une autre langue que le chinois.

« J'active mon propre réseau de relations et contacts. Je prends contact, à distance, avec des personnes sur place, pour préparer mon propre réseau relationnel de veille en Chine. »
Passage de l'individuel au collectif. Un traqueur d'information de terrain n'est pas nécessairement un solitaire, c'est même plutôt l'inverse, il exerce « hors les murs » d'un bureau.

c) La traqueur constitue ainsi son « Package de renseignements » et part en Chine.

Exemples de questions.

1. Quels sont les parfums qui "marchent" en Chine? Quelles matières premières, quelles huiles essentielles?
2. Quelle est la capacité du marché pour les parfums de luxe, son taux de croissance, le marché potentiel pour les dix années à venir?
3. Quel est le système actuel de distribution de parfums en Chine, quelle est l'évolution de ce système de distribution?
4. Quel est le % de participation minimum obligatoire dans une joint venture avec une entreprise chinoise?
5. Quelle est la réglementation des sociétés mixtes chinoises?
6. Quelle est leur mode de fonctionnement commercial, tout ce qu'on peut investiguer dans ce domaine?
7. Comment pourrait-on subventionner au maximum l'affaire de Nankin (Nanjing)?
8. Qui peut acheter les parfums de luxe en Chine?
9. Nous pensons que le client chinois cible est la jet-set chinoise qui habite les grands centres urbains en commençant par la ville de Nankin (Nanjing). Qui constitue la jet-set chinoise?
10. La femme chinoise riche, qui est-elle, que fait-elle, comment s'habille-t-elle, où fait-elle ses courses, quels sont ses produits de beauté et ses parfums?

237. Sur le terrain en Chine. (Collecte des IOHT, qui sont essentiellement des observations visuelles et olfactives).

Captage, sur place, des senteurs (et des informations les concernant) qui pourraient être acceptées par les femmes chinoises, en Chine. *« Pour cela je dois avoir le savoir-sentir nécessaire. »*

« les sensations et les renseignements oraux que je collecte, m'aident à confirmer (ou rejeter) les questions préparées avant mon départ de Grasse. »

Rencontre des personnes qui pourraient être potentiellement des clients de «Grassoise».

Le traqueur utilise ses connaissances tacites individuelles et les complète collectivement en sentant divers parfums avec des femmes chinoises. Des observations « culturelles » sont emmagasinées dans la mémoire du traqueur.

De plus, celui-ci visite des magasins pour enrichir ses informations visuelles et olfactives.

Il voit qu'il y a très peu d'acheteuses chinoises dans les magasins de parfums de luxe.

Information « terrain » (IOHT) : *« La Chine est un pays où les gens ne se parfument pas, mais ils ont certaines senteurs familières déjà inscrites dans leur mémoire ».*

Induction, interprétation individuelle du traqueur : *« Les femmes chinoises pourraient peut être accepter, sans rejet, un parfum qui serait en accord avec leur mémoire olfactive. Alors que d'autres parfums seraient rejetés, du moins dans l'état actuel des choses. »*

« Je mémorise dans ma tête (mémoire olfactive tacite) les odeurs ressenties: sur les marchés, dans les rues etc. (Consciemment ou inconsciemment). »

Ci-dessous, voici un exemple d'information d'origine terrain (IOHT) qui a eu une utilité considérable pour la prise de décision du dirigeant de «Grassoise».

« Je me rends dans divers grands magasins de vente de parfums : je sens des parfums de luxe très chers. Surprise: ces parfums n'ont pas la même odeur que les parfums identiques (même marque) que l'on peut acheter en France. Je signale cette observation à «Grassoise»: ce parfum Chanel ne présente pas les mêmes caractéristiques ici en Chine, qu'en France. »

Piste criminelle : Vérifications faites, il s'agit de copies de parfums. D'où la question de «Grassoise»: « Voir sur place si des copies de parfums créés par «Grassoise» existent déjà éventuellement sur le marché en Chine. «Grassoise» serait-elle déjà copiée en Chine ? Suite à cette question posée, le traqueur découvre (**non sans risque pour lui-même**) l'existence d'un réseau quasiment industriel de copie de parfums haut de gamme.

Prise de décision n°1. Le dirigeant de «Grassoise» décide ainsi :

« Je ne renonce pas à « aller en Chine » (au marché chinois), mais je vais m'y prendre autrement : je ne vais pas produire le parfum en Chine, contrairement à ce que l'on me suggérait. Je fabriquerai la composition du parfum en France, et je la livrerai ensuite en Chine. Là bas, seront faites seulement la mise en flacons et la diffusion sur les marchés. »

C'est une décision bien différente de celle qui était envisagée au départ par la PMI.

238. Retour de Chine. Le dirigeant de «Grassoise» reçoit le traqueur. Il attend de lui **autre chose qu'un rapport écrit**: il attend une interprétation subjective, mais argumentée ; c'est aussi pour lui une préparation de son propre voyage en Chine. Dirigeant et traqueur se mettent autour d'une table et s'instaure une relation orale interactive.

Le dirigeant : « J'ai conçu six nouveaux parfums pendant votre séjour en Chine. Sentez-les. Dites-moi celui que vous verriez « passer en Chine » et ceux qui, d'après vous, « ne passeraient » pas. »

Le dirigeant et le traqueur sentent tous les deux le même parfum et comparent leurs perceptions.

Répondre aux questions posées, exige que le traqueur ait été en Chine, sur le terrain, s'imprégner de mille sensations informelles; qu'il se soit fait une perception de la culture locale, des senteurs locales; qu'il ait emmagasiné dans sa mémoire les senteurs qu'il a ressenties sur place.

Le traqueur sent les différents parfums et le dirigeant observe ses réactions.

Le traqueur doit dire ses impressions et conjectures: « j'aime celui-ci» et « je n'aime pas celui-là ».

Il joue le rôle de premier client prototype éclairé.

Sur la base des réactions ainsi exprimées, seront faites des modifications éventuelles de certains des parfums préparés.

Voici un autre exemple d'information visuelle.

La façon asiatique de vendre les parfums.

« En visitant des magasins de luxe de vente de parfums haut de gamme, je me suis rendu compte qu'il y avait de nombreux vendeurs, quelques flacons de parfum mais assez peu, et pas de client du tout. J'ai demandé à pouvoir sentir des parfums, on m'a tendu les flacons ouverts. C'est aberrant : on ne peut pas sentir un parfum de cette façon. J'ai signalé ce fait à «Grassoise». Nous avons formulé trois hypothèses plausibles :

(1) L'achat de parfums n'est pas en rapport avec sa réaction sur la peau de l'acheteur. Donc il s'agit plutôt d'achat d'un cadeau pour offrir à une tierce personne. De là lancement d'une étude, par «Grassoise», pour élucider le comportement d'achat d'un parfum de luxe en Chine.

(2) Il n'existe pas de culture d'achat de parfum en Chine. Dans cette hypothèse la **cible prioritaire** de «Grassoise» est la «jet set». Dans ce cas il devient nécessaire de **CREER** une gamme de parfums en conséquence (**INNOVATION**),

(3) Il est nécessaire de former les vendeurs asiatiques. Décision : «Grassoise» va négocier la formation de vendeurs, avec ses partenaires distributeurs de parfums en Chine. Ce qui va entraîner un changement organisationnel chez le partenaire chinois, et la nécessité pour «Grassoise» de l'aider dans la **conduite de ce changement**.

Suite à ces informations d'origine terrain (IOHT) le projet stratégique de «Grassoise» a pris une tournure très différente de ce qu'imaginait le dirigeant de la PMI, à la phase initiale du cas que nous relatons.

239. Résultats bénéfiques pour «Grassoise»

a) «GRASSOISE» est «allée» en Chine avec les nouveaux parfums spécialement conçus (nouveaux produits) pour ce (nouveau) marché.

b) La joint Venture a été négociée sur des bases solides acceptées par les interlocuteurs chinois (capacité de négociation fortement accrue). Elle a effectivement été mise en place à Nankin (Chine).

c) «GRASSOISE» a intégré dans son réseau de concepteurs de parfum un parfumeur (« Nez ») chinois.

d) Une formation des vendeurs chinois de parfums a été mise sur pied.

3 –Enseignements tirés du cas

31. Caractéristiques des « informations terrain » (IOHT)

L'origine de la quasi-totalité des informations concernées par ce cas est bien sensitive.

Il s'agit d'informations toujours fragmentaires, incomplètes, incertaines et souvent ambiguës.

Ces informations sont plus du genre « signe faible » que du genre « signal fort » (voir Lesca 2003).

32. L'exploitation des informations, dans ce cas, relève de l'interprétation, de l'heuristique, et en aucun cas de l'algorithmique.

33. L'utilité des informations concernées est considérable pour la PMI : sans aucune mesure avec les dépenses faites pour leur recueil.

34. Le rôle du traqueur des « information terrain » est crucial. Cette personne doit avoir des caractéristiques naturelles appropriées à sa mission (notamment le style cognitif). Elle doit être à l'aise avec des démarches intellectuelles non linéaires (pensée latérale). Elle doit être extravertie et apte à l'interaction relationnelle. Capable de constituer un réseau vivant, dès l'amont de mission de traque proprement dite.

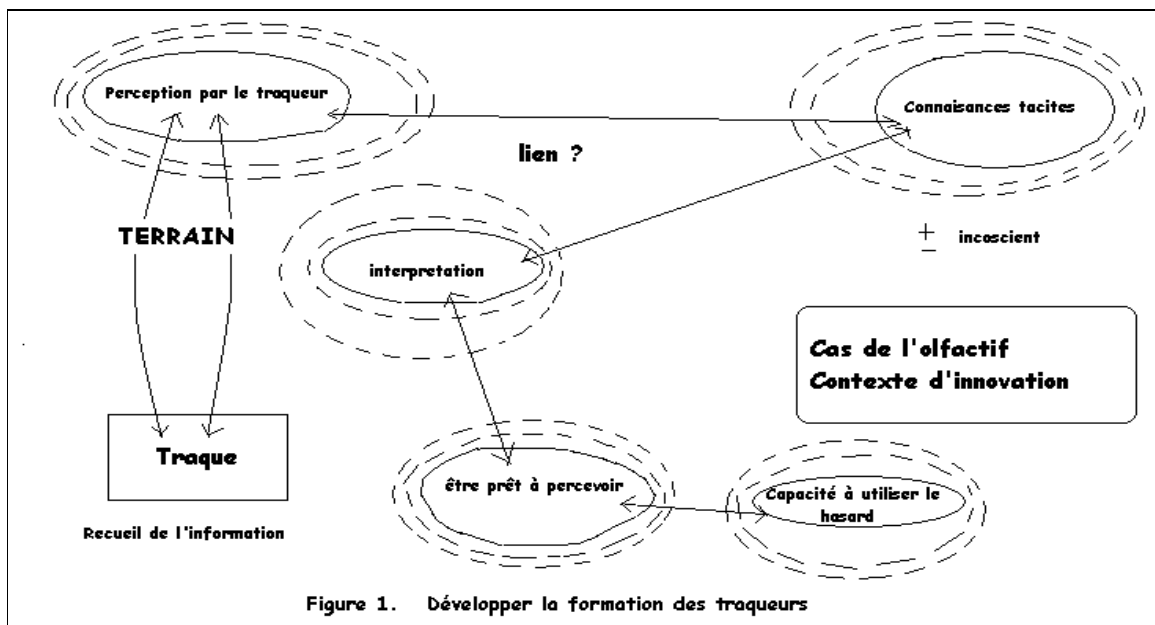
Mais, de plus, cette personne doit avoir reçu une **formation** spécifique la mettant en condition de percevoir: «être prêt à percevoir», de faire preuve de curiosité, de détection des renseignements, d'attention vigilante. En outre elle doit être préparée à faire des liens entre des observations fragmentaires et doit être mise en condition pour savoir utiliser le hasard. Une certaine intuition semble nécessaire.

Selon Kahneman (1973), la limite des ressources cognitives individuelles, c'est-à-dire :

- des **capacités à percevoir les stimuli** mais aussi des
- **capacités à leur attribuer du sens,**

entraîne une sélectivité dans les efforts d'attention individuels. Très peu de stimuli atteignent les managers.

Figure 1 souligne l'importance de formation soutenue pour développer les capacités de perception de traqueurs.



Bergson (1946) indique que l'effort et le travail sont nécessaires au développement de l'intuition: « *Donc je condamne la facilité. Je recommande une certaine façon de penser qui courtise la difficulté. J'apprécie et j'estime l'effort plus que toute autre chose. [...] Dans tout ce que j'ai écrit il y a une certitude; mon intuition est une réflexion* » (p. 103).

35. Finalement le cas «Grassoise» est plutôt divergent par rapport aux autres cas antérieurement traités par notre équipe (dont certains sont présentés dans Lesca 2003). Voici les points caractéristiques de «Grassoise» :

- les informations de Veille sont, pour la partie essentielle, des informations informelles et tacites: olfactives à l'origine, elles ne sont pas explicitées ensuite. Elles constituent un complément à d'autres informations explicitées et rassemblées dans une base des données. Il s'agit d'informations tacites puisqu'elles sont échangées en sentant et appréciant une nouvelle gamme des parfums par le traqueur et le dirigeant de la PMI. (C'est la partie « sentir ensemble » et échanger qui est importante dans le partage des informations).

- les connaissances essentielles, tant du dirigeant de la PMI que du traqueur, sont des connaissances tacites : il est impossible de les exprimer de façon rigoureuse et complète. Elles ne se prêteraient pas à une gestion des connaissances et des compétences (Knowledge Management), par exemple.
- les informations de Veille rapportées par le traqueur ne font pas l'objet d'un stockage sur un support informatique ou même simplement papier. Les informations restent dans la mémoire (olfactive) des individus.
- il n'existe pas de dispositif de Veille durable. L'opération de Veille terrain présentée dans le cas n'aura existé que quelques mois, c'est-à-dire le temps que le dirigeant de la PMI puisse prendre ses décisions.

CONCLUSION

Rappelons que nous ne prétendons pas à l'universalité des enseignements tirés de ce cas.

Nos intentions initiales étaient :

- 1 - de concrétiser le concept « information de terrain (IOHT) »,
- 2 - d'illustrer l'importance, stratégique éventuellement considérable de ce type d'information,
- 3 - de montrer que ce type de Veille Stratégique peut être à la portée de PME-PMI,
- 4 - de montrer également que ce type de Veille s'écarte énormément des outils informatiques dont les vendeurs cherchent à nous faire croire qu'ils sont l'outil miracle de la Veille.

Pour terminer de façon aussi interactive que possible nous invitons le lecteur à répondre aux questions suivantes :

InterActif 1.

Diriez-vous que les « informations terrain » IOHT pourraient être bien utiles lorsque vous avez des décisions stratégiques à prendre?

Plutôt OUI - Plutôt NON.

Si votre réponse est « plutôt oui », pensez-vous que des progrès seraient à faire dans ce domaine ? Dans votre propre entreprise ?

InterActif 2.

Diriez-vous que toute personne peut spontanément jouer le rôle de traqueur de terrain ?

Plutôt OUI - Plutôt NON.

Si votre réponse est « plutôt non », quelles conclusions en tirez-vous ?

InterActif 3.

Trouvez-vous que le cas «Grassoise» est vraiment très spécifique et de portée beaucoup trop limitée.

Plutôt OUI - Plutôt NON

Diriez-vous que certaines conditions concernant le cas « Grassoise » ne sont pas aussi restrictives qu'il y paraît ?

Plutôt OUI - Plutôt NON

Le lecteur qui le désire pourra entrer en interaction avec les auteurs du présent article, sur le site : <http://www.veille-strategique.org>

Nous terminons en citant Bateson (1984): « Aujourd'hui, on met bien dans la tête des enfants un petit peu d'histoire naturelle et un tout petit peu d' « art », mais on le fait peu et mal, pour que,

oubliant leur nature animale et la beauté d'être en vie, ils deviennent plus tard de bons hommes d'affaires. » (p.148).

Bibliographie.

- Aktouf, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Allain, S. (1999) – Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole. *Revue Internationale PME*, vol.12 n°1-2, p.31-60.
- Argyris, C. (1996) - "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.32, Iss.4, pp. 390-406.
- Bateson, G. (1984) - *La nature et la pensée*, Seuil.
- Baumard, Ph. (2002) **(1)** – Les paradoxes de la connaissance organisationnelle, dans E. Jossierand & V. Perret, *Les paradoxes de la connaissance*, Ellipses, Paris, juin.
- Baumard, Ph. (2002) **(2)** – La connaissance dans les organisations. Dans *Encyclopédie de Ressources Humaines*, J. Allouche & P.Louart (Eds.) Economica, Paris.
- Baumard, Ph. (1999) – Tacit knowledge in organizations, London : Sage.
- Baumard, Ph., & Ibert, J. (1999) – La gestion des sources de données, Chapitre IX in : R.A. Thiétart (Ed), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris: Nathan.
- Baumard, Ph. (1999). **(1)** - La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration du tacite, in *Perspectives en management stratégique*, Alain Noël (éd.), Economica, Paris.
- Baumard, Ph. (1996) **(2)** - *Organisations déconcertées: la gestion stratégique des connaissances*. Masson, Paris.
- Bergson, H. (1946). *La pensée et le mouvement*. PUF, 12th Ed. Translated by Mabelle L. Andison *The Creative Mind*. Greenwood Press, Westport, CT.
- Charreire, S. (2002). C. Argyris, Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique, in Charreire,S., & Huault, I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, EMS (Éditions Management & Société), p. 161-176.
- Cooper, A., Folta,T., & Woo, C. (1995), Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10, 107-120.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963) – *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- De Bono, E. (1969) – *Lateral thinking*. Penguin Books.
- De Lapasse, B., & Loiseau, H. (1999). Panorama des petites entreprises industrielles. *INSEE Première*, n°667.
- Estades, J., Ramani, S.V. (1997) – Trajectoires technologiques et mobilisation de réseaux dans les PME de biotechnologie en France et en Grande-Bretagne. *Revue Internationale PME*, vol.10 n°3-4, p.39-56.
- Fann, G.L., & Smeltzer, L.R. (1989). The use of information from and about competitors in small business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1989.
- Géniaux, I., Bonnardel, S.M. (2001) – La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. *Revue Internationale PME*, vol.14 n°2, p.41-65.
- Gontier, J., & Ellena, J.C. (2003). *Mémoires du Parfum*. Éditions Équinoxe.
- Hlady Rispal, M. (2002) – *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Ed. De Boeck Université, 250p.
- Julien, P-A., Andriambelason, E., & Ramangalahy, Ch. (2002). Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre. 6^o *Congrès international francophone sur la PME*. Octobre 2002. HEC. Montréal.

- Kahneman, D. (1973) – *Attention and effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kœnig, G. (1996). *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*. Nathan, p.314.
- Lave, J., Wenger, E. (1991) – *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lesca, H. (2003) – Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning® . Ed. ems, 194 p.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40, 3, p. 112-132.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Bœck Université. Traduit de : (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. (1994) – A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Mignon, S. (2003) – Pérennisation d'une PME: la spécificité du processus stratégique. *Revue Internationale PME*, vol.15 n°2, p.93-118.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right side. *Harvard Business Review*, 54 (4), p. 49-58.
- Pineda, R.C., & al. (1998). An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Issue1.
- Polanyi, M. (1964). *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*. Harper and Row, New York.
- Polanyi, M. (1966) – *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rasse, P. (1987). *La cité aromatique. Pour le travail des matières odorantes à Grasse*. Editions SERRE. Nice.
- Richard, F. (1998). *Recherche, Invention et Innovation*. Éditions Economica. Paris.
- Roudnitska, E. (1980). *Le parfum*. PUF.
- Ryle, G. (1949) – *The concept of mind*. London: Norton.
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter special issue, p.45-62.
- Starbuck, W.H. Milliken, F.J. (1988) – Executives' perceptual filters : What they notice and how they make sense, in : D.C. Hambrick, D.C. (Ed.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*, pp. 35-65, Greenwich, CT:JAL.
- Tsoukas, H. (1996) – The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 11-25.
- Van De Ven, A.H., & Rings, P.S. (1989). Formal and informal dimensions of transactions. In Van De Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S. (1989). *Research on the Management of Innovation*. Harper and Row, pp. 171-192.
- Vidal, P., & Leszczynska, D. (2003). Les PME face à la « nouvelle révolution informationnelle » : Information ? Attention ! Intelligence...Colloque AIM, Grenoble, mai.