

Connaissances actionnables à l'usage des chefs de projet de Veille, novices dans ce domaine.

Vers un Guide d'application pour la maîtrise des Facteurs Critiques de Succès.

Humbert LESCA (*), Inès BOULIFA-TAMBOURA (**)
humbert.lesca@upmf-grenoble.fr , Ines_boulifa@yahoo.fr

(*) Professeur émérite, Université Pierre Mendès France de Grenoble 2 (UPMF)
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS
Tél : 04 76 63 53 67
<http://www.veille-strategique.org>

(**) Assistante universitaire, IHEC – Carthage – Tunis
Doctorante : Equipe Lesca
Laboratoire de Mme Zeineb Mamlouk : ESSEC - Université de Tunis.

Mots-clefs :

Veille, Facteurs Critiques (Succès ou échec), Aide à la conduite de projet, Etude exploratoire, Connaissance actionnable, Accompagnement du chef de projet de veille, e-learning.

Keywords :

Competitive intelligence, Critical factors, Instructions to the new chief of the project, Practical knowledge, e-learning

Résumé

Nous prenons comme postulat que l'une des causes d'échec des projets de veille stratégique réside dans le fait que la personne désignée pour conduire le projet est novice en la matière. Elle ignore les problèmes et embûches qui l'attendent. Elle ignore les Facteurs Critiques devant être pris en compte **dès l'amont** du projet. Ainsi est-elle exposée à faire des erreurs prévisibles. Nous ne visons pas à prouver cette hypothèse ici. Nous visons à aider les chefs de projets novices, en les instruisant des facteurs critiques (FC) qu'ils devraient prendre en compte dans la conduite de leur chantier. Les Output (ou livrables) de notre recherche : nous visons à produire des **connaissances actionnables** à l'usage des chefs de projet de Veille, et notamment les chefs novices. La présente communication est un **résultat d'étape** : elle présente sept exemples de facteurs critiques, argumentés par les auteurs dans les publications. Ils sont appelés à prendre place dans un Guide d'Application à l'usage des Chefs de projets VS et dans un **e-learning** pour guider et **accompagner**, à distance (par l'Internet) les chefs de projets. La présente communication vise à recueillir les réactions des participants au colloque VSST-2004, et à établir un contact durable avec certains participants de ce colloque qui se montreront intéressés par la suite de nos travaux.

Summary

We take into account that one of the reasons of the failure of competitive intelligence projects is that the designated person to lead this project is new in this field. This person ignores the problems and obstructions expected.

And also he/she is not aware of the critical success factors that have to be taken into account before the project set up.

Our aim is to help the new chiefs of competitive intelligence project by instructing them about critical success factors, that they have to take into account while leading their projects. We tend to produce practical knowledge which can help the chief of competitive intelligence project: the new and the previous one.

This paper emphases one step of our research work; which consists of seven examples of critical factors, which can be included in a manual book for the use of chiefs of competitive intelligence project and an e-learning designed to guide and help them (Via internet).

This communication tend to collect the feed-back of the participants to this VSST colloque in order to build a contact with some participants who are interested in our work.

Resumen

Cogemos como postulado que una de las causas del fracaso de los proyectos (VS) reside en el hecho de que la persona designada para dirigir el proyectos es novata en la materia. Ella ignora los problemas y los obstaculos que le esperan.

Ella ignora los factores criticos debido ser tenidos en cuenta desde el inicio del proyecto. Asi esta (ella) expuesta a cometer errores previsibles. No apuntamos probar esta hipotesis aqui. Nosotros aspiramos ayudar a los jefes de proyectos novatos instruyendoles algunos factores criticos (FC) que deberian tener en cuenta en la conducta de su obra. Los resultados de nuestra investigacion : aspiramos producir algunos conocimientos accionables con el uso de los jefes de proyectode vigilancia, y particularmente los jefes novatos. La presente comunicacion es un resultado de etapa : presenta siete ejemplos de factores criticos argumentados. Ellos estan llamados a ocupar sitio en una guia de aplicacion con el uso de los jefes de proyectos VS y en un e-learning para guiar y acompanar a distancia (por internet) a los jefes de proyectos. La presente comunicacion apunta recolectar las reacciones de los participantes de este coloquio que se mostraran interesados con la continuacion de nuestros trabajos.

1 Introduction

Cette communication est en accord avec l'un des trois **axes prioritaires du CNRS**, à savoir : contribuer à la diffusion du savoir scientifique. De façon plus spécifique, notre but est de proposer et de diffuser des **connaissances actionnables** (c'est-à-dire des méthodes utiles pour l'action, selon C. Argyris) devant aider les chefs de projet de Veille Stratégique (VS) nouvellement nommés dans leur mission. Nous visons à aider les chefs de projet Veille novices à mettre en place et à faire vivre un dispositif de Veille dans l'entreprise. Ces connaissances sont appelées à prendre place dans un Guide à l'usage des chefs de projet VS et à être dispensées au moyen d'un *e-learning* pour leur accompagnement à distance.

Selon (Lesca 2003, p.52) le chef de projet veille stratégique devrait être instruit des facteurs critiques de succès et d'échec pour contribuer au succès du futur dispositif de Veille Stratégique, lors de sa mise en place.

Les facteurs critiques sont des forces (individuelles, organisationnelles ou liées aux technologies) susceptibles de provoquer le succès ou l'échec, selon le cas, de l'acceptation du futur dispositif et de son fonctionnement au sein de l'entreprise. Leur nombre pourrait être élevé, mais il s'agit d'identifier au moins les principaux d'entre eux, du moins dans un contexte donné.

Nous n'avons pas connaissance de formation type (dans les universités ou bien les écoles) pour devenir chef de projet et animateur de Veille Stratégique (VS) qui ferait double emploi avec ce que nous proposons. Notre Equipe universitaire/CNRS vise à construire et à perfectionner un outil (*e-learning* spécifique) pour accompagner à distance, et par l'Internet, les chefs de projet de VS nouvellement nommés mais encore novices. Ce cas de figure semble très fréquent si nous nous fondons sur les demandes qui nous sont adressées.

2 Quelques constats pratiques

2.1 Une mission très difficile : Tous les ex-chefs de projets qui ont eu à mettre en place un dispositif VS en conviendront certainement : une telle mise en place est un projet **complexe**. Il fait intervenir des personnes diverses par leurs activités principales, leurs objectifs organisationnels et personnels, leur formation, parfois aussi leur langue et leur culture. Un tel projet a un caractère transverse dans l'entreprise (ou autre organisation). De plus c'est un projet nécessitant souvent un délai pouvant s'étirer sur de nombreux mois (variable évidemment selon le cas). Précisons que les dispositifs dont nous parlons ici font une large part aux capteurs d'**information de terrain** (ce ne sont pas des professionnels de l'information).

2.2 Constats : Au cours des quinze années écoulées, notre équipe a pu constater qu'un tel projet VS est souvent confié à un chef de projet **novice** en la matière. Nous n'avons pas connaissance que ce constat ait été déjà signalé par des auteurs. Ce n'est pas notre but, ici, de démontrer cette affirmation. Nous la prenons comme une donnée. Notre but est de venir en aide aux chefs de projet VS novices, et de les accompagner au cours de leur mission s'ils en font la demande.

Deux autres constats sont également à l'origine de notre recherche.

2.2.1 Mort du dispositif au bout d'un temps plutôt bref de fonctionnement :

Nous avons été amenés à constater que de nombreux projets VS, bien que menés à leur terme, donnent naissance à un dispositif VS dont la vie est très brève, eu égard à l'effort dépensé pour le mettre en place. Ceci soulève les questions suivantes :

- Quel est le pourcentage des dispositifs VS qui meurent peu de temps après avoir été mis en place ? et au bout de combien de temps : au bout de six mois ? au bout d'un an ? au bout d'un an et demi ? etc.
- Quelles sont les causes de cette mort si rapide ? Cette question entraîne d'autres : la mise en place aurait-elle été faite avec des « **vices de forme** » ? Des facteurs critiques auraient-ils été négligés dès le début ?

2.2.2 Mort du projet avant terme :

Nous avons également constaté que des projets VS, en pourcentage non négligeable, meurent avant même d'être arrivés à terme. Ici encore nous ignorons si des auteurs se sont intéressés à cette question. Mais nous savons, en revanche, que de nombreux auteurs se sont intéressés à ce genre de question lorsqu'il s'agit de Système d'Information (SI) au sens informatique du mot. Ainsi, dans le domaine de la mise en place de Systèmes d'Information informatiques dans une organisation, des articles académiques/scientifiques se sont intéressés aux questions suivantes :

- combien de projets en système d'information meurent en cours de route ? Quel pourcentage ?
- quelles sont les causes de ces morts prématurées ?

Nous pensons que ces mêmes questions pourraient être pertinentes lorsque le projet concerne la mise en place d'un dispositif VS. Les articles académiques (SI) pourraient donc nous fournir un point d'entrée pour identifier des facteurs critiques conditionnant le succès d'un projet VS (facteurs critiques de succès **FCS**), ou bien son échec (facteurs critiques d'échec **FCE**), selon le cas. Nous pensons qu'il serait utile, pour les chefs de projet novices, de disposer d'un guide d'application des FCS/FCE. Nous voulons contribuer à la construction d'un tel guide : il est appelé à constituer une **connaissance actionnable**, pour reprendre l'expression de C. Argyris.

Nous présentons ici le début d'une telle « liste de Facteurs Critiques », telle que résultant de la lecture des auteurs, en insistant sur la modestie de notre résultat à ce jour. En fait nous voulons surtout faire comprendre notre intention et donner une première esquisse du « livrable » que nous souhaiterions mettre à la disposition de la communauté concernée par la Veille Stratégique.

2.3 Postulat

Nous faisons l'hypothèse suivante, que nous prenons comme postulat (car nous ne voulons pas la démontrer ici) : l'une des causes d'échec des projets VS réside dans le fait que la personne désignée pour conduire le projet est novice en la matière. Elle ignore les problèmes et embûches qui l'attendent. Elle ignore les Facteurs Critiques devant être pris en compte dès l'amont du projet. Dès lors elle est conduite à faire des erreurs prévisibles. Nous ne visons pas à prouver cette hypothèse ici. Nous la prenons comme un postulat et nous visons à aider les chefs de projets novices, en les instruisant de facteurs critiques (FC) qu'ils devraient prendre en compte dans la conduite de leur chantier.

Le mot « critique ». Le mot critique signifie ici que le même facteur peut, selon le cas :

- contribuer au succès du projet, s'il est pris d'une certaine façon. Il agit alors en tant que facteur critique de Succès (**FCS**) ;
- contribuer à l'échec du projet s'il est pris d'une autre façon. Il agit alors en tant que facteur critique d'Echec (**FCE**).

3. Etapes de la recherche

3.1 Recherche des facteurs critiques génériques mentionnés par les auteurs dans le domaine de la conduite de projet (tous domaines confondus). Il s'agit d'une recherche bibliographique se terminant par un Tableau T1 qui récapitule ces facteurs. Ce tableau n'est pas fourni ici (faute de place) : il n'est pas directement opératoire. Il pourra être projeté au cours de la communication orale.

3.2 Recherche des facteurs critiques **mentionnés par les auteurs** dans le **domaine spécifique de la Veille Stratégique** (ou *Environmental Scanning, Competitive Intelligence, Business Intelligence*, etc.). Il s'agit d'une recherche bibliographique se terminant par un Tableau T2 qui récapitule ces facteurs. Ce tableau n'est pas fourni ici (faute de place) : il n'est pas directement opératoire. Il pourra être projeté au cours de la communication orale.

3.3 Récapitulation des facteurs recensés dans T1 et T2 et sélection provisoire de certains de ces facteurs dans un Tableau T3. T3 indique, brièvement, le mode d'interprétation de chacun des facteurs (FC) d'après les auteurs. Le tableau T3 (provisoire) est fourni plus bas.

3.4 Un abrégé du tableau T3 est construit, sous la forme d'un tableau T4 afin de solliciter l'avis de chefs de projet chevronnés (**experts**). Ceux-ci peuvent exprimer leur avis sur une échelle qualitative à quatre degrés. Le tableau T4 sera projeté au cours de la communication orale.

3.5 Prise en compte des opinions des **experts** pour amender le tableau et les explications. De nouveaux FC pourront être ajoutés au tableau, soit parce que des **experts** nous les auront indiqués, avec arguments et exemples à l'appui ; soit parce que nous aurons découvert d'autres études d'**auteurs**, complémentaires à la nôtre, et que nous ignorons à ce jour.

3.6 Rédaction de mini - procédures pour gérer chacun des Facteurs Critiques. Elles constituent les « **connaissances actionnables** » que nous voulons produire et diffuser, au bénéfice tant des praticiens que des chercheurs (ce sont des livrables).

3.7 Test des procédures auprès d'un panel de chefs de projet novices, confrontés à leur propre chantier.

3.8 Prise en compte des retours d'expérience pour améliorer les connaissances actionnables.

3.9 Intégration des résultats dans un *e-learning d'accompagnement* spécialisé, destiné à guider, à distance, des chefs de projet novices, qui en auront fait la demande. Nous aurons ainsi contribué à l'objectif de diffusion de la connaissance scientifique, comme mentionné dans l'introduction et souhaité par le CNRS.

La présente communication est un **résultat d'étape** : elle présente le tableau T3 (du moins une partie de ce tableau) et vise à recueillir les réactions des participants au colloque VSST-2004. Elle vise également à établir un contact durable avec certains participants de ce colloque qui se montreront intéressés par la suite de nos travaux.

4. Un résultat d'étape (tableau T3).

Nous nous limitons à présenter sept facteurs critiques (FC) pouvant contribuer, selon le cas, soit au succès du projet VS (c'est alors un facteur critique de succès FCS), soit à l'échec du projet VS (c'est alors un facteur critique d'échec FCE). Ils ne sont pas classés dans un ordre particulier. La liste qui suit est ce que nous avons appelé Tableau T3, plus haut.

4.1 FC1 : le périmètre du dispositif

Définition du mot « périmètre ». (Lesca 2003) le périmètre désigne la délimitation du dispositif de Veille. Le périmètre se précise par la liste des personnes incluses dans le dispositif (à des titres divers) et qui auront tour à tour à y contribuer et à en bénéficier :

- le(s) responsable(s) hiérarchique(s) concerné(s) ;
- les membres du comité de pilotage du projet de mise en place du dispositif ;
- les futurs « clients » du dispositif (utilisateurs potentiels) des informations de Veille ;
- les traqueurs d'informations pressentis ;
- le chef de projet lui-même.

FC1 : pour la réussite du projet de Veille, et s'agissant de la taille du périmètre, il faut «Démarrer petit et faire évoluer ensuite le périmètre en fonction de l'expérience / apprentissage acquis». En d'autres termes, le périmètre doit inclure un nombre de personnes ni trop petit, ni trop grand (du moins pour démarrer le dispositif).

Arguments :

- Communauté d'intérêt. Un des objectifs principaux de la délimitation du périmètre du futur dispositif de Veille est de créer une communauté d'intérêt entre les membres du périmètre et d'amorcer une Intelligence Collective entre eux. La taille du périmètre conditionne le succès de la mise en place du dispositif de Veille. Si la taille est trop grande la tâche sera plus difficile ou impossible.
- Si la taille est trop petite les informations recueillies (notamment les informations de terrain) seront trop pauvres, et les points de vue et expertises des participants seront trop limitées pour qu'il y ait une synergie significative. Le découragement sera vite là.
- Ressources. Le choix du périmètre doit tenir compte du délai au terme duquel on veut les premiers résultats, et des moyens financiers et humains disponibles pour la mise en place du dispositif Veille. S'il est trop grand la mise en place sera plus longue et plus coûteuse à réaliser.
- Motiver. Il faudra que le chef de projet fasse accepter le projet et réussisse l'amorce du fonctionnement du dispositif. C'est pourquoi le périmètre initial doit inclure en priorité les personnes répondant à : « Qui est concerné tout de suite ? » par le dispositif de Veille.

Finalement, la taille du périmètre devrait être comprise dans la fourchette 10-50 personnes (contributeurs à temps partiel, sauf le chef de projet), tout au moins pour le démarrage du projet.

Ce facteur FC1, ainsi que ceux qui vont suivre, peut être interprété comme une **hypothèse**, qui sera, notamment, soumis à un panel de chefs de projets chevronnés, ainsi qu'à d'autres tests de validation.

4.2 FC2 : la sensibilisation des membres (du périmètre) du dispositif

Dès l'amont du projet, le chef de projet doit organiser une campagne d'information au sujet du projet VS. Les membres pressentis pour faire partie du futur dispositif doivent être largement informés du projet, de ses tenants, de ses aboutissants, des « bénéfices » que chacun devrait en attendre, y compris à titre personnel dans l'exercice de ses activités principales.

Le chef de projet peut s'y prendre de diverses façons. Voici quelques exemples cités :

- rédaction d'un document « publicitaire » attrayant et largement diffusé dans l'entreprise, ou bien la partie de l'entreprise directement touchée par le projet ;
- élaboration de documents spécifiques à la Veille, clairement et facilement identifiables, au moyen d'un format et d'un logo créé pour la circonstance ;
- construction d'un film documentaire destiné à être largement diffusé dans l'entreprise, par divers canaux de distribution (télévision interne, etc.).

4.3 FC3 : qualité des interactions transversales entre les membres (du périmètre) du dispositif

Les interactions entre les membres pressentis du périmètre du futur dispositif de Veille jouent un rôle déterminant. Les membres pressentis du futur dispositif doivent être mis en situation de se connaître (mieux), de se faire **confiance, de coopérer**, de découvrir les expertises des uns et des autres (connaître « Qui a des connaissances sur Quoi », « Qui est au contact de Quelle Source d'information », « Qui est au contact de Qui dans l'environnement de l'entreprise », etc.). Les interactions se font notamment au moyen de la communication, c'est-à-dire « *le processus qui consiste à informer les autres et à comprendre ce que les autres nous transmettent. C'est la base de la compréhension entre les membres d'un groupe fondée sur le partage des informations, des faits, des opinions et même des émotions.* » B. Turgeon (1997).

Ce FC3 enclenche, à son tour, un autre FC : le choix des supports de communication. (selon les travaux de Daft et Lengel).

4.4 FC4 : les supports de communication / interaction entre les membres (du périmètre) du dispositif

Les supports proposés aux membres du périmètre, pour leurs interactions, doivent être appropriés à la nature (et la richesse « *information richness* ») des informations et commentaires qu'ils auront à échanger.

- l'échange d'information et/ou de commentaire très structurés pourra s'accommoder d'un support très formalisé : image d'écran pré-formaté avec champs obligatoires, Liste pré – établie dans laquelle il suffit de cocher des cases, y compris le support « papier » classique.
- l'échange d'information et/ou de commentaire plutôt flous, ambigus, difficiles à formaliser devra se faire plutôt par le face à face, ou bien le téléphone ou bien téléphone plus Webcam, etc. C'est particulièrement le cas pour les informations provenant de **capteurs de terrain** (commerciaux, acheteurs, ingénieurs-techniciens, etc.).

4.5 FC5 : La culture d'entreprise dans laquelle sont immergés les membres (du périmètre) du dispositif

Ce facteur (déjà mentionné par Lesca 2003) au sujet du stockage « centralisé » des informations de Veille, s'impose au chef de projet : celui-ci ne peut pas le modifier. Mais il est à sa portée de bien l'identifier afin de pouvoir « composer avec ». Exemple : Dans certaines entreprises existe une sorte d'aversion pour les informations formalisées sur un support « formel », dans d'autres entreprises c'est l'inverse. Autre exemple, certaines entreprises éprouvent de l'aversion pour la « centralisation » des informations de Veille et préfèrent que les traqueurs d'informations se communiquent directement les informations de Veille entre eux. Nous ne discutons pas, ici, du bien fondé ou du mal fondé de ce choix. Nous ne retenons que le trait culturel d'entreprise dont devra tenir compte le chef de projet de Veille. « *La culture est définie comme le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains. L'entreprise n'est pas seulement le lieu où des cultures sociétales, communautaires et professionnelles font sentir leurs effets, mais elle est elle-même productrice de systèmes de représentations et de cultures. C'est une institution qui, au même titre que la famille, la justice, etc. produit et transmet dans la société ses effets culturels.* » (R. Sainsaulieu 1989).

4.6 FC6 : Implication des membres, (du périmètre) du dispositif, dans le projet de Veille puis sa construction

L'implication des membres (du périmètre) pressentis, au cours de la mise en place du dispositif de Veille, est un Facteur Critique de Succès de la mise en place du futur dispositif de Veille.

Le rôle crucial de l'implication des personnes, au cours de la réalisation du projet, a été largement mis en lumière par les auteurs traitant de la conduite de projet dans le domaine des Systèmes d'Information (surtout informatiques d'ailleurs). Mais nous pouvons faire l'hypothèse que ce facteur

est également critique dans le déroulement d'un projet VS, qui est aussi un système d'information, bien que spécifique.

La définition que donne S. Michel de l'implication reflète bien la complexité de cette notion : *« L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. L'implication concerne l'importance que le salarié attache à son travail, la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie. L'implication concerne la représentation de soi. C'est la place qu'occupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle. »* (Michel, 1991, p195).

S'agissant des membres du futur dispositif VS appelés à jouer le rôle de traqueurs (notamment), l'importance de l'implication des personnes a déjà été bien validée par une étude antérieure réalisée par notre équipe (Lesca, 1989). Voici quelques extraits de témoignages alors recueillis par entretiens directs.

- 1 - *« L'information ne vient pas si vous ne faites pas le minimum de démarches. Il faut être à l'affût ».*
« Il faut aller sur le terrain chercher l'information ».
- 2 - *« Non les informations ne peuvent pas venir d'elles-mêmes si la personne qui est en relation avec l'extérieur n'est pas intéressée au problème ».*
- 3 - *« A partir du moment où les individus se sentent motivés, ils ont tendance à récupérer l'information et à la faire circuler ».*
- 4 - *« Pour le commercial je dirais que la plus grosse part des informations nous devons aller la rechercher (80 à 85 %), le reste vient par toute sorte de canaux ».*
- 5 - *« Celles qui viennent d'elles-mêmes ne sont pas les plus intéressantes car elles sont pour tout le monde. Dans notre profession, les informations en provenance des médias servent plutôt à confirmer les renseignements qu'on a essayé d'avoir avant. Celles qu'on va chercher sont les plus intéressantes ».*

Il reste à nous demander si ce facteur est toujours perçu comme étant d'actualité, du point de vue des experts chevronnés. Nous allons refaire des entretiens dans cette perspective et nous recueillerons de nouveaux témoignages, de même que pour tous les autres Facteurs Critiques.

4.7 FC7 : Formation des membres (du périmètre) du dispositif

La formation des membres (du périmètre) pressentis pour le futur dispositif de Veille est un Facteur Critique pour le Succès de la mise en place du futur dispositif de Veille et sa pérennisation. Pour le moment nous n'avons trouvé que peu d'auteurs insistant sur ce facteur, et encore moins d'auteurs qui préciseraient les caractéristiques de cette formation, compte tenu de la grande diversité des membres qui constituent le périmètre du futur dispositif. Mais nous continuons nos recherches bibliographiques. Sur le terrain, en revanche, à l'occasion de recherches-action /intervention antérieures, nous avons déjà pu recueillir de nombreux témoignages, dont ceux qui suivent.

- 1 - *« Pour que les gens observent efficacement l'environnement de l'entreprise, il faut leur apprendre ce qu'il faut voir. Il y a un manque de formation chez nous, à ce sujet ».*
- 2 - *« Pour juger une information, il faut avoir les capacités de la faire, savoir l'analyser... ».*
- 3 - *« Je ne suis pas sûr que les gens soient conscients que les informations qu'ils ont peuvent être importantes ».*
- 4 - *« L'efficacité de la collecte des informations sur l'environnement est fonction de l'expertise du collecteur : il doit être capable de rechercher les bonnes informations aux bons endroits ».*
- 5 - *« Il faut former les gens sur la façon de faire passer les informations de la manière la plus précise qui soit ».*

De semblables témoignages, nous conduisent à formuler le FC hypothétique suivant : La formation des membres du périmètre est un FC déterminant du succès du futur dispositif. Cette formation doit être adaptée au(x) rôle(s) que chacun des membres est appelé à jouer au sein du dispositif, et tenir compte de ses activités principales.

Tableau T3 – Facteurs Critiques susceptibles de conditionner le succès (ou l'échec) d'un projet VS.

(Il faut considérer ces FC comme étant des hypothèses, pour le moment. Elles seront testées ensuite).

| <p>Vous m'obligeriez beaucoup si vous aviez l'amabilité de me faire part de votre expérience au sujet des Facteurs Critiques mentionnés ci-après.</p> <p>Facteurs Critiques.</p> | <i>Pas d'accord du tout</i> | <i>Plutôt pas d'accord</i> | <i>Plutôt d'accord</i> | <i>Totalement d'accord</i> | <i>Degré de consensus</i> |
|--|-----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1- Commencer par un périmètre de petite taille, et augmenter la taille ultérieurement. | | | | | |
| 2- Effectuer une efficace campagne d'information / communication en amont du projet VS, pour préparer les personnes concernées, les mettre en condition. | | | | | |
| 3- Soigner la qualité des interactions transversales entre les membres du périmètre du futur dispositif VS. | | | | | |
| 4- Proposer des supports, pour les interactions transversales, appropriés à la nature des informations et des commentaires échangés. (Spécialement dans le cas d'informations de terrain). | | | | | |
| 5- Bien identifier les caractéristiques de la culture d'entreprise (s'il en existe une) et en tenir compte au mieux. | | | | | |
| 6- Bien prendre soin à réussir l'implication des membres du futur dispositif, dans le déroulement du projet VS. | | | | | |
| 7- Organiser une formation appropriée aux rôles que devront jouer les membres du futur dispositif, et à leurs activités principales. | | | | | |

5. Conclusion

5.1 Résultat

Nous visons à produire des *connaissances actionnables* à l'usage des chefs de projet de Veille, et notamment les chefs novices. Nous avons donné ici sept exemples de facteurs qui, selon les auteurs, devraient jouer un rôle clé dans le succès, ou bien l'échec selon le cas, dans la mise en place d'un futur dispositif de Veille (et peut-être sa pérennisation). La connaissance de ces facteurs devrait rendre plus habile le chef de projet pour la mise en place du dispositif, surtout s'il est novice en la matière.

5.2 Limites du résultat

Cette recherche a délibérément un caractère **exploratoire**. Nous n'avons aucune prétention d'exhaustivité. Il est très probable que d'autres facteurs restent à découvrir. Le résultat obtenu est un résultat d'étape.

De plus on peut penser que peu de facteurs ont un caractère général : il est probable que ces facteurs sont eux-mêmes conditionnés par d'autres facteurs à découvrir. La recherche des conditions de validité est une autre piste de recherche.

5.3 Etapes suivantes de la recherche(experts)

- Soumission de ce tableau T3 à un panel de chefs de projet chevronnés
- Prise en compte de leurs opinions pour amender les deux tableaux, qui seront fusionnés en un seul.
- rédaction de mini - procédures pour gérer chacun des Facteurs Critiques.
- Test des procédures auprès d'un panel de chefs de projet novices, confrontés à leur propre chantier.
- Prise en compte des retours d'expérience.
- Construction d'un *e-learning destiné à l'accompagnement*, à distance, des chefs de projet novices, qui en auront fait la demande. Il sera l'aboutissement de cette contribution à la diffusion des savoirs scientifiques (limités certes à notre domaine) que le CNRS appelle de ses vœux.

Les étapes suivantes, tout comme les précédentes, seront réalisées à l'occasion de **coopération université - entreprise** avec des entreprises (ou autre organisation).

6. Bibliographie

AACKER D.A., Organizing a Strategic Information Scanning System, *California Management Review*, Vol 25, n°2, January 1983.

ARGYRIS C., Some Limitations of the Case Method Experiences on a Management Development Program. *Academy of Management Review*, Vol 5, N°2, 1980, p.291-298.

CALORI C., Designing a Business Scanning System, *Long Range Planning*, Vol 22, n°1, 1989.

Daft, R. L., Lengel, R. H. et Trevino, L. K. (1987), Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implication for Information Systems. *MIS Quartely*, Vol. 11, n. 3, pp.355-366.

Daft, R. L. et Lengel, R. H. (1984), Information Richness: a new approach to managerial behavior and organizational design, *Management Science*, Vol.32, n. 5, pp.554-571.

Daft, R. L. et Lengel, R. H. (1984), Information Richness: a new approach to Managerial Behavior and Organizational Design, in B. Staw et L.L. Comings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.6, pp. 191-233), JAI Press: Greenwich, CO, USA.

Daft, R. L. et Lengel, R. H. (1986), Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol.32, N. 5, pp.554-571.

DAFT, R.L. SORMUNEN, J. PARKS, D. (1988) - Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study. *Strategic Management Journal*, vol.9, p.123-139.

FISHER C., The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 21, n°4, 1996.

GILAD T. and B., Business Intelligence – The quiet revolution, *Sloan Management Review*, Vol 27, n°4, summer 1986.

JULIEN P.A., RAMANGALAHY C., RAYMOND L., JACOB R., *La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises*, Deuxième Congrès International Francophone de la PME, Paris 25-27 octobre 1995.

KEISER B.E., Practical Competitor Intelligence, *Planning Review*, Sept-Oct 1987.

LESCA H., Devriez-vous mettre en place une veille stratégique ? Comment décider., in *Mélanges en l'honneur du professeur André Page*, sous la direction de M. Albouy, P.U.G, Grenoble, p.295-312.

LESCA H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés*, Séries sciences de gestion, SG n°20, 5, 1994, p.31-50.

LESCA H., KJELLSTRÖM U., OLEMYR S., La veille stratégique dans les entreprises suédoises : Une étude exploratoire, *Série de recherche CERAG*, n° 95-11, 1995.

NAMUS B., QUEST: Quick Environmental Scanning Technique, *Long Range Planning*, Vol 15, n°2, 1982.

NEILL M., INDRA S., The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, Vol 33, Iss 4, 1995, p. 10-12.

PAWAR B.S., SHARDA R., Obtaining Business Intelligence on the Internet. *Long Range Planning*, Vol 30, n°1, 1997, p. 110-121.

PRAHALAD C.-K., HAMEL G., *La conquête du futur*, Inter Editions 1995.

ROIION L., LESCA H., La veille stratégique dans les entreprises britanniques, *Direction et Gestion des Entreprises*, n°162, nov-déc 1996.

SAXBY C.L., PARKER K.R., NITSE P. S., DISHMAN P.L., Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 20, n°1, 2002, p. 28-34.

STRANDHOLM K., KUMAR K., Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: The advantages of size. *Journal of American Academy of Business*, Vol 3, Iss ½, 2003, p. 416.

STRATEGOR, *Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Inter Editions, Paris, 1988.

VERSTRAETE T., Essai de conceptualisation de la notion de facteurs clés de succès et de facteurs stratégiques de risque, In *Actes de la VI ème Conférence de l'AIMS*, Ecole des HEC, Montréal, 24 juin 1997.

ZMUD R. W., ANTHONY W. P., STAIR R. M., The use of mental imagery to facilitate information identification in requirements analysis, *Journal of Management Information Systems*, Vol 9, n°4, Spring 1993.