

## **Veille stratégique pour le management stratégique**

### **Etat de la question et axes de recherche**

Humbert Lesca

Professeur agrégé des sciences de gestion  
Ecole supérieure des affaires (ESA)  
de l'Université Pierre Mendès France  
Grenoble

*La Veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude. Cette écoute semble évidente dans les ouvrages de stratégie, mais les pratiques sont loin de la théorie. Nous analysons les causes de cet écart et nous en induisons des axes de recherche. En partie amorcées, ces recherches devraient fournir des méthodes et instruments utiles aux praticiens et aux chercheurs.*

*The business intelligence tracking system is an informational process through which the firm is actively seeking environmental information, also called "weak signals" in order to discover business opportunities and to reduce uncertainty. This business intelligence system seems to be obvious in most strategic publications, but practical behaviours appear to be far from this theoretical ideal. We analyse the reasons for this gap between theory and practice and suggest a research program. These research projects, some of which have already started, will provide useful methods and tools for both scholars and practitioners.*

*La "Vela estratégica" es el proceso "informacional" por el cual la empresa se pone a la escucha anticipada de los señales flojas de su medio ambiente con el fin creativo de descubrir las oportunidades y reducir su incertidumbre. Esta escucha parece evidente en las obras de estrategia pero las prácticas están lejos de la teoría. Analizamos las causas de esta*

*distancia y inducidos ejes de investigación. Parcialmente iniciadas, estas investigaciones tendrían que proporcionar métodos y instrumentos útiles a los usuarios y a los investigadores.*

## INTRODUCTION

La *clé d'entrée* dans cet article est le management stratégique et l'objectif visé, en sortie, est le concept de veille stratégique. La veille stratégique est un processus informationnel dont la finalité est d'ouvrir des fenêtres d'opportunités à l'entreprise et de réduire l'incertitude de ses dirigeants. Notre objectif est de mieux comprendre ce processus, de localiser les problèmes qu'il soulève et les points sur lesquels il semble possible de progresser. Nous espérons ainsi être utiles aux praticiens et enrichir les connaissances en sciences de gestion, dans le domaine du management de l'information.

Le lien entre «management stratégique» et «information» doit être précisé sans tarder. Aguilar (1967) semble être le premier à avoir comparé au «*radar du navire*» les efforts que fait l'entreprise pour être à l'écoute de son environnement. Reprenant cette métaphore, nous dirons que la «veille stratégique» est au management stratégique ce que le radar est à la conduite du navire. L'expression «management stratégique» est à prendre au sens que lui a donné Ansoff (1976), c'est-à-dire un processus décisionnel par lequel les dirigeants de l'entreprise graduent leurs actions de réponse aux signaux de l'environnement. Ces signaux sont principalement des *signaux faibles*, selon l'expression de cet auteur. A chaque phase du processus de management stratégique correspond un niveau d'information différent et progressif. Pour désigner ce niveau d'information Ansoff utilise deux expressions : «states of knowledge» et «states of information». Au début du processus, le niveau d'information est le plus bas : aucune fenêtre d'opportunité ne se montre et l'incertitude est maximale. L'information est constituée de signaux faibles. Puis, progressivement, les informations sont enrichies au point de permettre d'abord l'identification de la source de l'opportunité (ou de la menace); puis l'identification et l'évaluation de l'opportunité (ou de la menace). Finalement, l'information est suffisamment enrichie pour que l'incertitude soit réduite à un niveau considéré comme acceptable.

Présentons maintenant l'expression «Veille stratégique». La présentation est nécessaire car beaucoup d'articles, de nature plutôt journalistique, ont cherché à populariser le concept de veille technologique auprès des entreprises. Plusieurs livres traitent de stratégie employant volontiers cette expression (Strategor 1988, p. 37 et 165; Morin 1992). Cependant les

technologies ne sont pas le seul élément de l'environnement de l'entreprise susceptible de varier fortement et fréquemment. La concurrence en est un autre : ainsi les auteurs de l'ouvrage Strategor (1988, p. 49) parlent d'un «observatoire de la concurrence» par exemple. Mais ni la technologie ni la concurrence ne représentent à elles seules l'environnement de l'entreprise. C'est parce que l'appellation «Veille technologique» nous a paru trop restrictive, et parce que la veille dont nous voulons parler est intimement liée au management stratégique, que nous avons proposé le terme générique de «*Veille stratégique*». D'autres auteurs l'utilisent aussi (Morin 1992, par exemple).

Le concept de «Veille stratégique» désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude.

Sa finalité est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des risques, de façon aussi *anticipée* que possible. Les entreprises ne sont pas seules à être concernées : de plus en plus d'administrations le sont également (Russel et Prince 1992).

Une première question se pose : l'expression «Veille stratégique» est-elle bien choisie? Dans les publications spécialisées, le concept est d'abord apparu aux Etats-Unis désigné par des expressions diverses. Mis à part Aguilar, la plupart des auteurs se sont manifestés au cours des années 80, utilisant en langue anglaise des appellations diverses :

- *environmental scanning*, Lenz et Engledow (1985, 1986);
- *environmental intelligence*, Stoffels (1982), Lenz et Engledow (1985, 1986);
- *business intelligence*, Gilad et Gilad (1986);
- *environmental analysis*, Lenz et Engledow (1985, 1986);
- *strategic environmental scanning*, Stoffels (1982);
- *strategic information scanning system*, Aaker (1983).

En France, nous avons pu constater, dans nos relations avec les entreprises, que l'appellation «Veille stratégique» soulève un réel problème d'acceptation, à cause du mot «Veille» très peu apprécié.

*Axe de recherche n° 1* - Quelle expression pourrait désigner le processus d'écoute anticipative de l'entreprise, en rendant compte de son aspect volontariste?

Nous donnerons les résultats, dans la conclusion, d'une enquête effectuée en entreprises, en vue de dégager une appellation meilleure (tableau 1).

*La veille stratégique ne doit être confondue*

– ni avec la planification,

– ni avec la prévision (au sens statistique du mot).

a) La veille stratégique ne doit pas être confondue avec la planification. Il s'agit de deux concepts distincts. La planification d'entreprise peut prendre des formes variables, mais dans l'ensemble c'est un processus bureaucratique plutôt lourd et plutôt présent dans de très grandes entreprises. Les PME – PMI ne sauraient pratiquer la planification alors qu'elles peuvent très bien utiliser la veille stratégique avec succès.

Si l'entreprise pratique la planification, elle peut très bien pratiquer également la veille stratégique (ce qui nous paraît cohérent) ou l'ignorer (ce cas a été fréquent, bien que peu cohérent selon nous).

Si l'entreprise ne pratique pas la planification, elle peut fort bien se trouver dans une situation où la veille stratégique est du plus grand intérêt pour elle : tout dépend de sa volonté de vision stratégique d'une part, et des caractéristiques de son environnement (non-répétitivité des changements, par exemple) d'autre part, ainsi que le disent des auteurs parmi lesquels on peut citer Thietart et Martinet : « *L'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est, d'une part, le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel et, d'autre part, l'établissement d'une vision prospective d'ensemble des défis auxquels l'entreprise va être confrontée dans le futur* » (Thietart 1990, p. 95) « *La vision stratégique (... nourrie d'informations... mais aussi d'intuition et de volonté...)* et son actualisation sont en relations dialectiques avec les actions et les événements imprévus. » (Martinet 1983, p. 290.)

L'observation des pratiques montre que les entreprises ayant une expérience en la matière ont effectivement dissocié la veille stratégique de la planification (Klein et Linnemann 1984).

b) La veille stratégique ne doit pas être confondue avec les techniques de prévision du futur fondées sur l'extrapolation du passé : « *Les méthodes utilisées en prévision... pour utiles et sophistiquées qu'elles soient, ont des limites intrinsèques qui mettent en cause leur utilisation dans le domaine de la stratégie d'entreprise.* » (Dussauge et Ramanantsoa 1987, p. 30.) Ces techniques sont inappropriées dans un contexte de changement non répétitif : « *La pensée stratégique va privilégier l'analyse des discontinuités et l'écoute des signaux faibles porteurs d'informations partielles mais déterminantes pour la survie de l'entreprise.* » (Joffe et Koenig 1985, p. 9.) Ces mêmes auteurs écrivent encore, dans un autre ouvrage plus récent : « *Il ne s'agit plus tant aujourd'hui de s'organiser dans la régularité (de l'environnement) que de vivre la discontinuité (...).* »

*d'avenir, l'entreprise peut se distinguer et surprendre les autres.* » (Joffe et Koenig 1992, p. 126.)

*La veille stratégique connaît une situation paradoxale en effet :*

– d'une part les auteurs font tous l'hypothèse que l'entreprise connaît son environnement,

– d'autre part les pratiques de veille stratégique sont encore peu répandues dans les entreprises.

a) Les auteurs, à commencer par Duncan (1972), sont nombreux à insister sur l'importance de l'écoute de l'environnement. Voici quelques exemples : « *Disposer d'une information pertinente sur l'environnement en général et sur les concurrents en particulier est d'une importance capitale.* » (Thietart 1990, p. 95) « *Tout diagnostic (stratégique) repose sur une analyse précise des contraintes et des opportunités que recèle l'environnement.* » (Martinet 1984, p. 81.) « *Affirmer que les actions stratégiques doivent être adaptées aux conditions extérieures n'a de portée que si l'on sait repérer les caractéristiques pertinentes de l'environnement...* » (Joffe et Koenig 1992, p. 80.) « *La veille stratégique est devenue le fer de lance des grands groupes industriels tant dans les domaines commerciaux ou industriels que dans celui de la technologie.* » (Marmuse 1992, p. 60.)

b) Les pratiques en entreprises sont très loin de confirmer l'hypothèse des auteurs. Tous les témoignages et enquêtes confirment que la veille stratégique est très inégalement développée dans les entreprises, et souvent totalement absente. Parmi les explications avancées on trouve par exemple :

– la myopie managériale « *managing myopia* » (Hrebiniak et Joyce 1986), laquelle présente plusieurs facettes. En effet, les dirigeants peuvent avoir :

· leur regard fixé sur le court terme,

· le réflexe du « pilotage à vue » (Diehrie et Ramanantsoa 1983) ;

– la tendance des dirigeants à raisonner « à environnement constant » (Strategor 1988, p. 40) ;

– le style cognitif des dirigeants peut ne pas s'accommoder de l'utilisation de l'information ;

– une insuffisance de volontarisme et d'imagination de la part de dirigeants « *qui font la part trop belle à un déterminisme implicitement postulé* » (Dussauge et Ramanantsoa 1987, p. 33).

Face à cet écart entre la théorie et la pratique nous posons une question que nous formulons comme un axe de recherche.

*Axe de recherche n° 2 – Le degré de pertinence de la veille stratégique est-il le même pour toute entreprise? Quels sont les paramètres faisant varier le degré de pertinence?*

Mais une autre explication, complémentaire à celles des auteurs ou bien principale, est que les entreprises désireuses d'implanter la veille stratégique se heurtent à l'absence de modèles, de méthodes et d'outils susceptibles de les aider. En d'autres termes, il se peut que bien des entreprises se heurtent plus sur le « comment faire? » que sur le « pourquoi faire? ». Ceci nous conduit à la raison d'être de cet article.

*Objectif de l'article* : L'objectif de cet article est précisément de proposer une modélisation du processus de veille stratégique, d'en distinguer les phases essentielles et de proposer des axes de recherche susceptibles d'aboutir aussi bien aux outils et méthodes utiles aux praticiens, qu'aux concepts et instruments de mesure utiles aux chercheurs en sciences de gestion.

*Modélisation du processus de veille stratégique*. La figure 1 devrait chronologiquement figurer vers la fin de cet article car elle résulte de l'analyse des auteurs que nous allons présenter ci-après. Mais nous l'utilisons dès maintenant car elle visualise l'ensemble du processus informationnel de veille stratégique tel qu'on peut le synthétiser à la suite de la lecture des publications spécialisées. Les phases principales du processus sont :

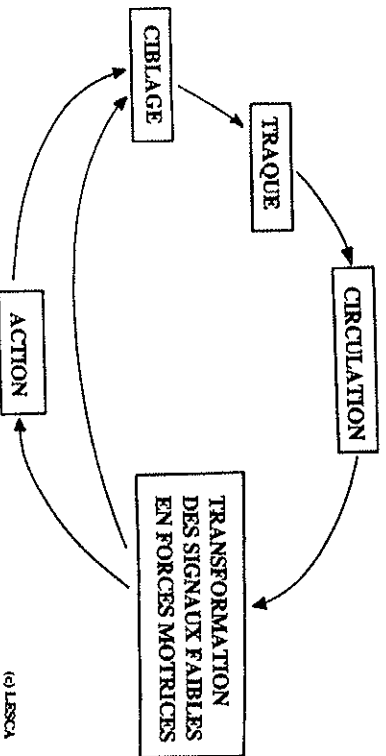


Figure 1

### Processus de la veille stratégique

(e) Lesca

- ciblage des efforts d'écoute et spécifications des informations à recueillir,
- désignation des participants à l'écoute et attribution des missions,

- organisation de la circulation des informations captées,
- traitement des informations recueillies pour déclencher ou éclairer les décisions des responsables.

Ces quatre phases types semblent bien admises (Morin 1992, p. 187 par exemple). Pour chacune d'elles nous allons découvrir les problèmes soulevés ainsi que les axes de recherche qui en découlent.

#### PHASE 1 :

#### DÉFINIR LE CIBLAGE ET L'ENVERGURE DE LA VEILLE STRATÉGIQUE

De la qualité du ciblage du « radar » dépend l'efficacité de la veille stratégique. Sans ciblage raisonné, la veille stratégique pourrait engloutir les énergies de l'entreprise sans que des résultats soient atteints. Deux questions émergent des publications analysées :

- comment délimiter les portions d'environnement à scruter?
- quels types d'informations faut-il rechercher?

#### 1.1. Comment délimiter l'environnement à scruter?

Deux approches sont mises en avant par les auteurs, pour délimiter et choisir l'environnement à scruter par l'entreprise :

##### \* Approche fondée sur les domaines de l'environnement

##### \* Approche fondée sur les acteurs de l'environnement

*Domaines* : Certains auteurs postulent que, pour être efficace, le management stratégique nécessite la prise en compte des dimensions économique, sociale, politique et technologique de l'environnement externe de l'entreprise : Jain (1979), Stoffels (1982), O'Connell et Zimmerman (1979), Terry (1977). En utilisant une métaphore, on peut dire que l'environnement est découpé en couronnes concentriques, à l'image d'une cible : au centre est placée notre entreprise et les couronnes sont de plus en plus éloignées selon que leur influence directe sur l'entreprise est de plus en plus faible : Narchal (1987), Kefalas (1980). Les domaines étant choisis, certains auteurs proposent alors de définir, pour chaque domaine, un certain nombre d'indicateurs qui feront l'objet d'un suivi régulier par la suite. Calori (1989) propose ainsi plus d'une centaine d'indicateurs devant être suivis en priorité.

*Acteurs* : D'autres auteurs suggèrent de quitter les découpages abstraits pour s'intéresser aux acteurs de l'environnement : Dietrie et Ramanantsoa 1983, p. 56; Martinet 1984, p. 48; Thietart 1990, p. 24. Dans ce cas il devient possible de focaliser la veille stratégique sur les comportements

des acteurs qui incarnent l'environnement de l'entreprise et qui sont en mesure d'influer sur le devenir de cette dernière.

*Que nous enseigne l'observation des pratiques ?*

Lenz et Engledow ont effectué une étude empirique au sein d'entreprises sur le continent américain.

– le découpage de l'environnement semble fondé sur des domaines macro-économiques. Lorsque la veille stratégique est rattachée à la direction générale de l'entreprise (ou du groupe). Dans ce cas nous nous attendons à ce que la focalisation de la veille stratégique soit assez vague ;

– le découpage de l'environnement semble fondé sur les acteurs, lorsque la veille stratégique est rattachée aux directeurs de division (ou de grande fonction).

Supposons, pour aller plus loin dans la réflexion, que nous choisissons de cibler la veille stratégique sur les acteurs. Dans ce cas le concept d'environnement devient beaucoup plus concret. Mais de nouvelles questions surgissent :

– quels acteurs privilégier ?

– quelles sont les conditions de faisabilité de ce ciblage ?

*Quels acteurs ?* Il est évident qu'une réponse du genre : « tous les acteurs » ne serait pas acceptable. Que nous proposent les auteurs ?

– le concurrent : les auteurs parlent quelquefois de « *competitor intelligence* » ou de « *competitor analysis* » (Aaker 1983, Porter 1982 et 1986, Martinet 1984 p. 43, Thietart 1990, Keiser 1987, Ghoshal et Westney 1991). Porter (1986) écrit par exemple : « *La chaîne de valeur est un instrument fondamental qui permet de déterminer les coûts des concurrents ... et de s'inspirer de ses bonnes idées.* » (p. 127 et 131.)

– le client (Aaker 1983, Chase et Tansik 1983, Parasuraman et al., 1991) : cette dimension de l'environnement est soulignée par les auteurs de Strategor (1988 p. 150) et par Porter (1986 p. 165) : « *Pour comprendre à quoi le client attache de la valeur, il faut partir de la chaîne de valeur du client.* »

– bien d'autres acteurs sont encore proposés, mais de façon plus expéditive. Par exemple, Porter précise (1986 p. 118) : « *Une firme doit suivre à la trace les fournisseurs potentiels.* »

Nous constatons que les auteurs proposent des types d'acteurs, mais ils ne proposent pas de méthodologie pour hiérarchiser les quelques acteurs qu'il faut surveiller en priorité. En conséquence, nous devons nous attendre à ce que les entreprises soient paralysées par ce manque de critères de hiérarchisation.

*Axe de recherche n° 3 – Il serait utile de concevoir (et de valider) une méthodologie permettant de répondre à la question : « Sur quels aspects de l'environnement faut-il cibler le captage des signaux faibles ? »*

## 1.2. Quelles informations faut-il privilégier ?

En admettant que le choix d'une cible soit effectué, reste à définir quels types d'informations doivent être collectés en priorité. Les suggestions des auteurs se répartissent en deux familles que nous appellerons : informations de profil et informations d'alerte.

– *informations de profil* : elles décrivent l'acteur sélectionné (le concurrent X par exemple) et ses potentiels. Ces informations ont les caractéristiques suivantes. Elles sont :

- nombreuses,
- de nature plutôt descriptive et contemplative,
- utiles pour dresser un profil de la capacité du concurrent (Thietart 1990, p. 88),
- utiles pour valider des hypothèses stratégiques et faire des calculs.

C'est probablement parce qu'il pensait à ce type d'informations que Porter a écrit : « On a besoin d'énormément de données pour répondre à ces questions à propos des concurrents. » (Porter 1982, p. 79.) ou encore : « Une difficulté provient du fait qu'une analyse en profondeur de la concurrence exige une grande masse de données, dont beaucoup ne peuvent être obtenues qu'au prix d'un travail pénible et considérable. » (Porter 1982, p. 52.)

– *informations d'alerte* : elles sont :

- ténues et difficiles à discerner : ce sont des *signaux faibles* (Ansoff 1976),
- de « formes » les plus diverses,
- peu nombreuses (par définition, serions-nous tentés de dire),
- ambigus (*equivocality*),
- incomplètes mais génératrices d'alerte,
- indispensables pour déclencher l'intuition et la réflexion anticipative des dirigeants,
- issues de sources dont l'identification et l'accès ne vont pas de soi.

*Axe de recherche n° 4 – Concevoir des méthodologies et des outils pour l'aide à la sélection des informations que devrait fournir la veille stratégique.*

Voyons maintenant la phase 2 du processus de veille stratégique.

## PHASE 2 :

### TRAQUER LES SIGNAUX FAIBLES DANS L'ENVIRONNEMENT

Nous choisissons le mot «traque» à dessein, pour signifier que l'acquisition des informations de veille stratégique (tant les informations de profil que les informations d'alerte ou signaux faibles) ne va pas de soi mais exige que plusieurs conditions soient remplies, conditions que l'on peut exprimer sous la forme de quatre questions :

- qui sont les traqueurs (ou capteurs) des signaux faibles ?
- le traqueur sait-il quoi faire des signaux qu'il a captés ?
- le traqueur est-il encouragé à traquer les signaux faibles ?

#### 2.1. Qui sont les traqueurs (ou capteurs) des signaux faibles ?

Selon les auteurs, l'acquisition des informations est la mission :

- d'une unité spécialisée,
  - de tous les membres de l'entreprise,
  - des dirigeants,
  - répartie entre certains membres de l'organisation.
- Entrons un peu plus dans le détail.

*Unité spécialisée* : ce premier cas («radar team») est examiné par Reinhardt (1984). Cet auteur prend appui sur l'expérience, en la matière, de l'institut Battelle.

*Répartie entre certains membres* : Cette organisation connaît plusieurs variantes :

- un «radar central» et des «radars périphériques» (Jain 1987),
- les traqueurs d'informations constituent un réseau, où chaque noeud est à peu près d'égale importance (Lenz et Engledow 1986, Ghoshal et Kim 1986).

Les deux autres modalités d'acquisition des informations (les dirigeants seulement; tous les membres de l'entreprise) ne sont pas approfondies par les auteurs.

#### 2.2. Que faire des signaux captés ?

Imaginons le cas suivant :

- un traqueur a collecté des signaux,
  - il ne sait pas précisément à qui les communiquer, il doit donc se renseigner, ce qui représente un effort et un coût en temps,
  - il n'existe pas de circuit de transmission pour ce type d'information.
- Que pouvons-nous en conclure ? Il est probable que, dans une telle

situation organisationnelle, le traqueur renoncera à sa mission plutôt rapidement. Des auteurs ont-ils abordé cet aspect de la veille stratégique ? Ils sont peu nombreux : Aaker (1983) indique qu'il est tout à fait important que les capteurs sachent, sans aucune ambiguïté, à qui faire parvenir les informations recueillies.

#### 2.3. Le traqueur est-il motivé à capter les signaux faibles ?

L'attitude et le comportement du traqueur de signaux faibles dépendent de la façon dont il perçoit sa mission et des encouragements qu'il peut attendre de ses supérieurs :

*perception de la mission* : Selon Culnan (1983) la perception de la mission dépend des paramètres suivants :

- fréquence d'utilisation de la source d'information,
- difficulté perçue d'accès à la source d'information,
- complexité perçue de la tâche d'acquisition des informations,
- étendue et délimitation du domaine scruté;
- *encouragements attendus* – ils sont au moins de deux ordres :
  - la formation qu'il aura reçue pour réaliser sa mission,
  - la reconnaissance officielle et gratifiante de sa mission de traque.

Les membres de l'entreprise n'ont pas nécessairement des aptitudes innées pour traquer les signaux faibles. Ainsi que le pressent Thietart (1990, p. 99) : « Une formation à la démarche d'analyse de l'environnement ... est primordiale afin que chacun puisse faire la distinction entre une information banale et une donnée capitale. Il faut donc développer un état d'éveil qui doit permettre de détecter et de sélectionner l'information pertinente lorsque cette dernière se présente. »

La tâche qui consiste à traquer les signaux faibles de l'environnement ne fait pas l'objet d'une reconnaissance gratifiante de la part des supérieurs hiérarchiques et d'une récompense. Dans certains cas cette tâche pourrait même être perçue comme du temps perdu. Dans ces conditions on comprend que la veille stratégique ne puisse fonctionner.

*Axe de recherche n° 5* – Sous quelles conditions la traque des signaux faibles peut-elle réellement fonctionner ?

## PHASE 3 :

### REMONTÉE ET TRANSMISSION DES SIGNAUX FAIBLES AU SEIN DE L'ORGANISATION

« Comme l'essentiel du processus stratégique échappe à la routine et à une structuration forte, les besoins d'information ne sont pas commandés

à prévoir et il faut s'attendre à un faible formalisme des systèmes d'information stratégique.» (Joffe et Koenig 1985, p. 49.) Par ailleurs, Koenig (1990, p. 48) observe que : «L'information véritablement stratégique est transversale et doit donc être libérée des cloisonnements fonctionnels ou opérationnels dans lesquels s'inscrit l'activité quotidienne de l'entreprise.» Des deux caractéristiques ainsi soulignées : transversalité et absence de formalisme, nous faisons deux déductions :

– Il y a de fortes probabilités pour que les signaux faibles captés par les traqueurs soient perdus et donc inutilisables par les dirigeants. Effectivement, Aaker note qu'une quantité importante d'informations sur l'environnement et à caractère stratégique est potentiellement disponible dans l'entreprise et à faible coût. Mais ces informations sont pratiquement inutilisables faute d'une organisation adéquate du processus de veille stratégique.

– Les informations traquées par les capteurs et perdues ensuite représentent un coût totalement inutile mais cependant supporté. On comprend donc que des auteurs plaident pour un certain degré de formalisation du processus de veille stratégique en général, et de la circulation des informations en particulier (Gilad et Gilad 1986).

D'autres ont publié des études empiriques nous fournissant des lumières sur l'organisation de la circulation des informations. Ces études concernent de très grandes entreprises pratiquement toutes situées aux Etats-Unis : Fahey (1981), Stubbart (1982), Diefenbach (1983).

*Axe de recherche n° 6* – Quelles caractéristiques devrait présenter un dispositif idéal de transmission des informations de veille stratégique du genre « signaux faibles » ? Quelle aide peut-on attendre des technologies de la communication disponibles sur le marché ?

Voyons maintenant la quatrième et dernière phase du processus de veille stratégique.

PHASE 4 :  
EXPLOITATION : TRANSFORMER LES SIGNAUX FAIBLES  
EN FORCES MOTRICES

Rappelons la finalité de la veille stratégique : elle doit réduire l'incertitude des décideurs en leur fournissant des informations de nature aussi anticipative que possible sur les évolutions de l'environnement. Les informations ne sont donc pas recherchées pour elles-mêmes, mais pour être intégrées dans les processus de décision, ou même, pour déclencher ces processus.

Trois types de remarques sont souvent entendus, à ce stade de la réflexion. Leur rapprochement devrait nous plonger dans la perplexité :

– nous avons trop d'informations, nous en sommes submergés (surcharge),

– nous manquons d'informations (incertitude),

– nous ne savons pas traiter les informations de veille stratégique.

Reprenons brièvement ces trois thèmes.  
*Surcharge* : Elle est souvent dénoncée dans les entreprises. Les auteurs, en revanche, n'en parlent pratiquement pas. Seul Porter y fait une allusion indirecte, mais il n'en recommande pas moins une recherche « exhaustive » d'informations, au sujet des concurrents par exemple.

*Incertain* : C'est le point de vue mis en avant par les auteurs. Exemple : « Ce qui frappe peut-être le plus le néophyte concerne l'information. De façon sommaire on pourrait dire que plus la décision est importante, moins l'information disponible est suffisante. » (Martinet 1984, p. 16.) Ghoshal et Westney (1991), en étudiant les cas de trois grandes entreprises, constatent un écart déficitaire entre les informations sur les concurrents ressenties comme nécessaires, et les informations disponibles pour les décideurs. Ils recherchent les causes de cet écart et proposent des explications.

*Traitement* : Le traitement des informations de veille stratégique doit contribuer à réduire l'incertitude des dirigeants, nous l'avons déjà dit. Mais cette finalité peut être affinée :

– réduire l'incertitude en faisant apparaître des « fenêtres » d'opportunités, qui ne sont pas évidentes a priori et qui n'apparaissent qu'à ceux qui s'en donnent la peine. C'est plutôt le point de vue de Ansoff;

– réduire l'incertitude en fournissant les moyens de se prémunir contre les informations fausses diffusées par les « adversaires » : « Toute stratégie repose sur la maîtrise la plus complète possible des incertitudes liées à l'environnement et aux concurrents, mais aussi sur la capacité à agir sur l'environnement concurrentiel et à placer lesdits concurrents dans la plus grande incertitude possible... Le bon stratège (pourra chercher) à rendre fausse, à son profit, l'information qu'il diffuse à l'extérieur. » (Dussauge et Ramantansoa, 1987 p. 37)

De toute façon reste le problème : « Comment traiter ces informations ? »

Parmi les suggestions les plus fréquentes, signalons :

– construire des indicateurs formant un tableau de bord sur l'état de l'environnement : Narchal (1987), Calori (1989) par exemple;

– élaborer des scénarios pour imaginer des futurs possibles. Cette opération peut faire appel à des groupes d'experts (internes à l'entreprise ou extérieurs) et à diverses techniques mathématiques (matrice des

relations entre variables, recherche des variables motrices à surveiller en priorité, etc.) : Nanus (1982), Preble (1982), Calori (1989) par exemple; – évaluer les signaux faibles et les menaces perçues : Billings (1980), Bright (1970);

– identifier et interpréter les divergences entre les informations collectées, au sein d'un « Comité d'évaluation stratégique » : Belohlav et Sussman (1983);

– traiter les signaux faibles et produire de la signification utile pour soutenir la démarche visionnaire des dirigeants : Thietart (1990, p. 95).

Sans crainte de se tromper, nous pouvons dire que c'est bien la phase 4 du processus de veille stratégique qui est la plus démunie de méthodes et d'outils, si l'on fait exception des méthodes de bibliométrie parfois utilisées pour veille technologique.

*Axe de recherche n° 7 – Quels modèles, quelles méthodes et quels outils informatiques pour transformer les signaux faibles en principes d'action utiles pour les dirigeants ?*

Supposons que toutes les recherches proposées dans les pages précédentes aient abouti et que, de ce fait, les entreprises soient mieux outillées pour implanter la veille stratégique. Il est probable qu'un nouveau besoin se ferait sentir : celui de *mesurer*. Les dirigeants consentant un investissement en veille stratégique seront probablement désireux de mesurer les progrès accomplis entre le point de départ et la situation ultérieure à un moment donné. D'où un dernier axe de recherche.

*Axe de recherche n° 8 – Comment mesurer la qualité du processus de veille stratégique de l'entreprise ?*

**CONCLUSION**

Selon les auteurs du domaine du management stratégique, la veille est d'une importance vitale pour la pérennité de l'entreprise et, depuis peu, pour la prise de décision au sein des administrations (Prince et Russel 1992). Nous espérons avoir donné une vision claire de ce concept, perçu comme processus informationnel des organisations.

Nous avons vu que ce processus informationnel présente de nombreuses spécificités qui peuvent le rendre difficile à implanter et à faire vivre. Si elles ne sont pas surmontées, ces difficultés sont de nature à gêner considérablement la connaissance qu'a l'entreprise de son environnement et, par voie de conséquence, à rendre inopérants les méthodes et outils enseignés par les auteurs de stratégie.

Cependant l'objet de cet article n'est pas d'accumuler les difficultés pour décourager les initiatives des praticiens et les efforts des chercheurs. Tout au contraire, l'intention est de mettre en lumière des axes de recherches qui devraient aboutir à *faciliter l'action et enrichir la connaissance*. En d'autres termes, nous pensons que les questions que nous avons soulevées et formulées sous la forme de huit axes de recherche pourraient générer des travaux susceptibles d'aboutir à doter les organisations de concepts, de méthodes et d'outils utiles pour développer leur veille stratégique et, par voie de conséquence, de *renforcer leur capacité de décision stratégique*.

Mais nous ne voulons pas nous borner à soulever des questions. Nous voulons également être constructifs :

- en testant la validité des axes de recherches auprès des responsables d'entreprise,
- en indiquant les travaux déjà bien avancés de notre équipe, en vue d'établir des échanges et des collaborations.

**1. Test des axes de recherche :**

Une première étape a été de tester la pertinence des axes proposés, auprès d'un panel de responsables d'entreprise, et de les hiérarchiser.

S'agissant de l'*appellation* « Veille stratégique » (axe de recherche n° 1), nous avons proposé plusieurs appellations alternatives et avons demandé l'opinion de cadres d'entreprise choisis de façon *aléatoire*. A ce jour nous avons obtenu 271 réponses. Le tableau 1 indique les résultats (à la date du 10/12/93). On pourra constater que l'expression « *Intelligence de l'entreprise* » vient très largement en tête. C'est également l'expression que nous aimerions promouvoir, à condition de prendre le mot « *intelligence* » au sens que lui donnent J. Piaget ou H. Simon. L'expression « *Veille stratégique* » ne vient qu'en troisième position, précédée de « *Perception de l'environnement* ». Nous avons tendance à penser que cette expression est réductrice parce que laissant peut-être de côté la phase 4 du processus de veille stratégique.



TABLEAU 1  
Enquête d'opinion en vue de proposer une alternative à l'appellation « Veille stratégique »

(c) Lesca

« Une question de mots »

Plusieurs appellations vous sont soumises ci-après. Je vous demande seulement d'indiquer celle qui vous paraît *spontanément la plus attractive* du fait de son libellé. Merci d'avance.

(Je vous invite à vous mettre dans l'état d'esprit suivant avant de répondre : Vous êtes dans une librairie, devant un rayon contenant des ouvrages dont les titres sont écrits ci-dessous : lequel de ces ouvrages aurez-vous tendance à regarder le premier ?)

1 - Veille technologique	17
2 - Veille stratégique	46
3 - Intelligence de l'entreprise	93
4 - Intelligence économique	20
5 - Veille créative	36
6 - Perception de l'environnement de l'entreprise	60
7 - Information d'anticipation de l'entreprise	19

S'agissant des autres axes de recherche, le tableau 2 indique à la fois le questionnaire utilisé et les résultats obtenus à ce jour. Nous avons obtenu 84 réponses à ce jour (soit un taux de réponse d'environ 95 %. Mais il faut ajouter que nous nous adressons nominativement à des responsables bien ciblés, ce qui rend l'enquête longue dans le temps).

Sont bien validés :

- l'axe 4 (sélection de l'information) par les réponses à la question 1,
- l'axe 7 (traitement des signaux faibles) par les réponses à la question 3.

Semblent moins confirmés :

- l'axe 2 (pertinence de la veille stratégique) par les réponses à la question 4,
- l'axe 5 (motivation du personnel) par les réponses équilibrées à la question 2.

Enfin, les réponses aux questions 5 et 6 semblent contradictoires. Selon nous, elles révèlent que les dirigeants sont encore loin d'avoir une idée aussi nette que les auteurs au sujet de l'importance de l'écoute anticipative de l'environnement de l'entreprise.

TABLEAU 2  
Résultats du test effectué auprès des responsables d'entreprise (entreprises de grande taille)

Monsieur le Directeur,  
Je cherche à évaluer le point de vue des Directions Générales d'entreprise à l'égard de la « *veille stratégique* » (incluant la veille technologique, concurrentielle, commerciale, sociale, etc.). Mon équipe universitaire travaille dans ce domaine, mais avant d'aller trop loin je tiens à vérifier que nous sommes *dans la bonne voie* en nous référant au point de vue des responsables d'entreprise.

Je vous propose ci-dessous quelques affirmations. Vous m'obligeriez beaucoup, Monsieur le Directeur, si vous aviez l'amabilité de confirmer ou d'infirmer chacune d'elles en indiquant la réponse qui vous convient. En espérant que vous serez sensible au souci d'un universitaire désireux d'être bien au contact et à l'écoute de l'Entreprise, d'avance je vous remercie beaucoup.

1 - « La sélection des informations pertinentes est le plus gros problème auquel se heurte la veille technologique en particulier et la veille stratégique en général. »  
pas d'accord | 3 | 9 | 21 | 51 | d'accord

2 - « Le personnel qui serait en mesure de collecter les renseignements utiles de veille stratégique n'est pas très motivé pour cette tâche. »  
pas d'accord | 18 | 24 | 23 | 19 | d'accord

3 - « Il est très difficile d'exploiter efficacement l'information disponible. On ne sait pas vraiment comment faire. Les méthodes et les outils manquent pour faire parler l'information, pour passer d'informations fragmentaires à une vision synthétique. »  
pas d'accord | 7 | 14 | 30 | 33 | d'accord

4 - « Il est difficile de croire que l'information fournie par la veille stratégique soit un facteur potentiel important de succès pour l'entreprise. »  
pas d'accord | 43 | 31 | 5 | 4 | d'accord

5 - « Veille technologique, concurrentielle, commerciale, sociale, stratégique, etc. Tout cela est trop abstrait. Une Direction Générale a bien du mal à entrer dans ce jargon et à voir clairement de quoi il s'agit et à quoi ça sert. »  
pas d'accord | 29 | 24 | 18 | 13 | d'accord

6 - « Si l'on pouvait montrer par quelques schémas et dessins appropriés ce qu'est la veille stratégique et quels en sont les enjeux, ce serait beaucoup plus efficace que les habituels discours sur le sujet. »  
pas d'accord | 8 | 6 | 23 | 47 | d'accord

Je vous remercie encore, Monsieur le Directeur. Soyez assuré que votre point de vue nous sera très utile.

## 2. Travaux déjà engagés

Notre équipe (comptant une dizaine de personnes) a déjà bien engagé des travaux, et obtenu des résultats, pour les axes de recherche n° 2 (mesure de la pertinence de la veille stratégique), n° 3 (ciblage de la veille stratégique), n° 7 (traitement des signaux faibles) et n° 8 (mesure de la qualité du processus de veille stratégique). Ces travaux s'accompagnent de soutenance de thèses de doctorat en sciences de gestion. Nous voudrions terminer en formulant deux souhaits :

- nous aimerions que nos travaux soient *réellement utiles* aux responsables d'entreprise : nous sommes bien disposés à répondre à leurs éventuelles demandes et à envisager des collaborations,
- nous ne prétendons pas être la seule équipe de chercheurs travaillant dans le domaine de la veille stratégique. Nous serions très heureux de nouer des contacts avec les autres équipes académiques également engagées dans ce domaine.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AAKER D. A., «Organizing a Strategic Information System», *California Management Review*, vol. 25, n° 2, 1983, p. 76-83.
- AGUIAR F. I., *Scanning the Business Environment*, MacMillan, New York, 1967.
- ANSOFF H. I., *Strategic Management*, McMillan, New York, 1979, 331 p.
- ANSOFF H. I., «Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals», *California Management Review*, vol. XVII, n° 2, 1976, p. 21-33.
- ANSOFF H. I., EPPINK J., GOMER H., «Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Problem of Managerial Decisiveness», *Economies et Sociétés*, G.1., 1979.
- BELOHLAV J., SUSSMAN L., «Environmental Scanning and Dialectical Inquiry», *Managerial Planning*, vol. 32, n° 2, 1983, p. 46-49.
- BILLINGS R. S., «A Model of Crisis Perception : a Theoretical and Empirical Analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 2, 1980, p. 300-316.
- BRIGHT J. R., «Evaluating Signals of Technological Change», *Harvard Business Review*, January 1970, p. 62-70.
- CALORI R., «Designing a Business Scanning System», *Long Range Planning*, vol. 22, n° 1, p. 69-82.
- CHASE R. B., TANSIK D. A., «The Customer Contact Model for Organization Design», *Management Science*, vol. 29, n° 9, 1983, p. 1037-1050.
- CRUCIFIX F., DERRI A., *Symptômes de défaillance et stratégies de redressement d'entreprises*, Academia-Erasme, Louvain-la-Neuve, 1992.
- CULNAN M. J., «Environmental Scanning : the Effects of Task Complexity and Source Accessibility on Information Gathering Behavior», *Decision Science*, vol. 14, 1983, n° 1, p. 70-76.
- DÉRIE J.-P., RAMANANTSOA A., *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Fernand Nathan, 1983, 223 p.
- DIFFENBACH J., «Corporate Environmental Analysis in Large US Corporations», *Long Range Planning*, vol. 16, n° 3, 1983, p. 107-116.
- DUNCAN R. B., «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, p. 313-327.
- DUSSAUGE P., RAMANANTSOA A., *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw Hill, 1987.
- ENGLEDOW J. L., LENZ R. T., «Whatever happened to Environmental Analysis?» *Long Range Planning*, vol. 18, n° 2, 1985, p. 93-106.
- FAHEY L., KING W. R., NARAYANAN V. K., «Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning. The State of the Art?», *Long Range Planning*, vol. 14, n° 1, 1981, p. 32-39.
- GLAD T., GLAD B., «Business Intelligence : the Quiet Revolution», *Sloan Management Review*, vol. 27, n° 4, 1986, p. 53-61.
- GHOSHAL S., WESTNEY D. E., «Organizing Competitor Analysis Systems», *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 1, 1991, p. 17-31.
- GHOSHAL S., KIM S. K., «Building Effective Intelligence Systems for Competitors», *Sloan Management Review*, vol. 28, n° 1, 1986, p. 49-58.
- JAIN S. C., «Self-Appraisal and Environmental Analysis in Corporate Planning», *Managerial Planning*, vol. 27, n° 4, 1979, p. 16-28.
- JAIN S. C., «Environmental Scanning in US Corporations», *Long Range Planning*, vol. 17, n° 2, 1984, p. 117-128.
- JOFFRE P., KOENIG G., *Stratégie d'entreprise, antimanuel*, Economica, Paris, 1985.
- JOFFRE P., KOENIG G., *Gestion stratégique*, Litec, Paris, 1992, 201 p.
- KEFALAS A. G., «Defining the External Business Environment», *Human Management*, vol. 1, 1980, p. 253-260.
- KEISER B. E., «Practical Competitor Intelligence», *Planning Review*, vol. 15, n° 5, 1987, p. 14-20.
- KOENIG G., *Management stratégique : visions manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, 1990, 288 p.
- LENZ R. T., ENGLEDOW J. L., «Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making Field Study of Selected "Leading Edge" Corporations», *Strategic management journal*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 69-89.
- LENZ R. T., ENGLEDOW J. L., «Environmental Analysis : the Applicability of Current Theory», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 329-346 (Indianapolis).
- LESCA H., *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1986, 1990.
- LESCA H., «L'information stratégique du dirigeant», *Revue française de gestion*, nov. 1983, p. 14-19.
- MARMUSE C., *Politique générale*, Economica, Paris, 1992, 592 p.

- MARTINET A. Ch., *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw Hill, Paris, 1984.
- MARTINET A. Ch., *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1983, 322 p.
- MARTINET A. Ch., *Le diagnostic stratégique*, Vuibert, Paris, 1990, 157 p.
- MESCH A. H., «Developing an Effective Environmental Assessment Fonction», *Managerial Planning*, vol. 32, n° 5, 1984, p. 17-22.
- MORIN J., *Des technologies, des marchés et des hommes. Pratiques et perspectives du management des ressources technologiques*, Ed. d'Organisation, Paris, 1992, 349 p.
- NANUS B., «QUEST : Quick Environmental Scanning Technique», *Long Range Planning*, vol. 15, n° 2, 1982, p. 39-45.
- NARCHAL R.M. et al., «An Environmental Scanning System for Business Planning», *Long Range Planning*, vol. 20, n° 6, 1987, p. 96-105.
- O'CONNELL J. J., ZIMMERMAN J. W., «Scanning the International Environment», *California Management Review*, vol. 22, n° 2, 1979, p. 15-23.
- PARASURAMAN A., et al. «Understanding Customer Expectations of Service», *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 3, 1991, p. 39-48.
- PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982, 426 p.
- PORTER M., *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986, 647 p.
- PREBLE J. F., «Future Forecasting with LEAP», *Long Range Planning*, vol. 15, n° 4, 1982, p. 64-69.
- RAJAGOPALAN N. et al., «Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 127-142.
- REINHARDT W. A., «An Early Warning System for Strategic Planning», *Long Range Planning*, vol. 17, n° 5, 1984, p. 25-34.
- RUSSEL S., PRINCE M. J., «Environmental Scanning for Social Services», *Long Range Planning*, vol. 25, n° 5, 1992, p. 106-113.
- STOFFELS J. D., «Environmental Scanning for Future Success», *Managerial Planning*, vol. 3, n° 3, 1982, p. 4-12.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision identité*, InterEditions, Paris, 1988.
- STUBBART C., «Are Environmental Scanning Units Effective», *Long Range Planning*, vol. 15, n° 3, 1982, p. 139-145.
- TERRY P. T., «Mechanisms for Environmental Scanning», *Long Range Planning*, vol. 10, n° 3, 1977, p. 2-9.
- THIETART A., *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1990, 247 p.
- THOMAS P. S., «Environmental Scanning : the State of the Art», *Long Range Planning*, vol. 13, 1980, p. 20.