

LRSO Humbert LESCA 70531 C
Pour accéder au site de cette revue adresse communiquée ultérieurement

Lesca, H. (2008) – Gouvernance d'une organisation : prévoir ou Anticiper ? *La Revue des Sciences de Gestion*, février 2008, PP.

GOVERNANCE D'UNE ORGANISATION : PREVOIR OU ANTICIPER ?

Humbert LESCA

Docteur d'Etat,
Professeur émérite Université Pierre Mendès France – Grenoble
Docteur d'Etat en sciences de gestion
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS - UPMF
150 rue de la Chimie BP 47
38040 Grenoble cedex 9

<http://www.veille-strategique.org>
humbert.lesca@upmf-grenoble.fr
Tél. : 33 (0)4 76 63 53 67

« Un bon général cherche à connaître clairement les particularités du terrain avant de livrer bataille ».

Citation de Sun Tse

PLAN

- 1 Le navire a son radar ... mais l'entreprise a-t-elle le sien ?
- 2 Anticiper, qu'est-ce à dire s'agissant de l'entreprise ?
- 3 Anticipation : ne pas confondre avec prévision.
- 4 Veille Anticipative : quelle différence ?

Mots clef –anticipation, gouvernance, prévision, radar, rapidité de réaction, signal faible, TITANIC, veille anticipative.

“Veillez donc, car vous ne savez ni le jour ni l'heure” Mt 25, 13

1 Le navire a son radar mais l'entreprise a-t-elle le sien ?

On ne compte plus le nombre des auteurs, de toute langue, qui ont comparé le dirigeant d'entreprise au capitaine du navire, le navire étant, dans cette métaphore, une entreprise et l'équipage étant le personnel de cette entreprise. Pourquoi ne pas pousser la comparaison un peu plus loin pour en tirer de nouvelles pistes de réflexion simples mais surprenantes ?

Ainsi, en espérant aider le lecteur nous avons choisi d'utiliser la métaphore du **radar** pour parler de la Veille et aller directement à l'essentiel. Cette métaphore avait déjà été suggérée par **Aguilar** dès 1967. Dans ce qui suit nous disons que la Veille peut être à l'entreprise, ce que le radar est au navire et à son capitaine.

1 -Une première réflexion en découle immédiatement : tout navire, de nos jours, possède un radar (au moins), mais peut-on affirmer que toute entreprise ou autre institution (collectivité territoriale, DCN, etc.) dispose d'un dispositif de Veille ? Si la réponse devait être non, pensons alors au Titanic qui n'avait pas de radar bien que cette technologie existât déjà. Et nous savons ce qu'il advint de ce navire.

2 - En fait tout navire « professionnel », marchand ou militaire, possède non pas un radar unique mais plusieurs radars spécialisés en fonction de ses objectifs de sécurité et des missions qui lui sont

attribuées. Dans le cas d'un navire de guerre (ou d'action de l'Etat en mer), au moins trois types de radar sont en fonction, chacun dédié à une dimension de l'environnement à scruter :

- radar de surface, pour détecter tout ce qui peut exister dans un certain rayon, à la surface de l'eau : navire « concurrent » ou ennemi, objet susceptible de présenter un danger (iceberg, mine flottante, embarcation de terroristes, etc.).
- radar du ciel, pour détecter tout ce qui peut exister dans le ciel et dans un certain rayon : avions (amis ou ennemis), missiles, etc. ;
- radar tourné vers le dessous de la surface de l'eau (les marins l'appellent Sonar) , pour détecter la présence de sous-marin ou tout autre objet susceptible de présenter un risque de danger (récif, écueil, torpille, etc.).

De plus le navire est muni d'un radar de navigation, pour l'aide à la conduite du navire. Pour l'entreprise on parle de plus en plus de sa gouvernance : a-t-elle un radar de gouvernance ? Une entreprise qui répondrait : « Oui nous avons une Veille technologique » n'aurait pas la bonne réponse : la technologie n'est pas la seule dimension de l'environnement de l'entreprise qui mérite d'être scruté attentivement et de façon continue.

Il est d'usage courant de comparer une entreprise à un navire **dans la tempête**, du fait de la concurrence mondiale, de l'évolution rapide des technologies, des changements profonds de comportement des clients (individus ou institutions), etc. Ainsi, tout comme le navire, l'entreprise, pour survivre, doit trouver son « chemin » (différenciation par rapport aux concurrents, innovation pour aller plus loin et avant les autres, internationalisation de ses activités, etc.) et éviter toute sorte d'obstacles. La question est donc de savoir si le capitaine de ce « navire » (le dirigeant de l'entreprise) a fait l'acte volontariste de se doter de « radars appropriés », c'est-à-dire de dispositifs de Veille. Si la réponse devait être « non » il y aurait lieu de s'inquiéter pour sa survie « dans la tempête ».

En ce qui concerne le « capitaine du navire », c'est-à-dire le chef d'entreprise : a-t-il le souci de regarder constamment devant lui, tant dans le pare brise que sur l'écran de son radar ? Ne se contente-t-il pas de regarder dans son rétroviseur (les chiffres comptables de la période écoulée) ? A-t-il le souci et la démarche d'anticiper ce qu'il pourrait faire soit pour éviter un grave danger, soit pour saisir une opportunité avant les autres ? Si la réponse devait être « non », que faudrait-il en conclure ?

3 – Le radar du navire, pour répondre aux attentes du capitaine, doit non seulement scruter plusieurs dimensions de l'environnement, mais il doit aussi **alerter suffisamment tôt**, le capitaine afin que celui-ci dispose de la marge de temps nécessaire pour exécuter la manœuvre appropriée. La portée du radar doit être en proportion du délai d'anticipation requis par la situation. De la même façon le dispositif de Veille de l'entreprise, requis pour la gouvernance de celle-ci, doit être tournée vers le futur et non pas vers le passé : ce doit être une **Veille Anticipative**. (Ceci n'exclut pas qu'une Veille rétrospective soit utile, mais pas pour la conduite du navire, pour autre chose peut être...).

4 – Continuons la comparaison entre « radar du navire » et « dispositif de Veille de l'entreprise ». A nouveau on peut distinguer deux types de radars, surtout pour les navires appelés à affronter des dangers de toute sorte, et appelés à prendre des initiatives opérationnelles. Il existe les radars passifs et les radars actifs (en simplifiant) :

- le radar passif, par exemple le « radar de veille de surface » ou bien le radar du sous-marin, se borne à être à l'écoute de l'environnement spécifié. Il capte les signes et signaux qui parcourent l'environnement et les range dans sa mémoire : ils seront analysés. S'il n'existe pas de signal à un moment donné, il ne capte rien. Le radar passif de veille a une grande utilité, dans certaines conditions contextuelles et compte tenu de certains objectifs. Mais il est sourd « aux silences ». Son usage doit donc être choisi en connaissance de cause.

- le radar actif émet lui-même un signal qui va traquer « l'objet » à détecter là où il se trouve. L'objet en question peut être totalement silencieux, n'émettre aucun signal ni signe, il sera détecté et traqué tout de même. Le Sonar actif (radar tourné sous l'eau), quant à lui, émet un « ping » qui va permettre de détecter un sous-marin, ou autre, en faisant « écho » sur lui. Evidemment le radar actif se dévoile par le signal qu'il émet lui-même, c'est un point regrettable, mais le radar actif permet une **plus grande anticipation** puisqu'il débusque quelque chose que n'aurait pas détecté le radar passif. Son usage doit donc également être choisi en connaissance de cause.

Récapitulatif.

a) Pour le navire, l'utilité du radar est principalement de détecter un danger potentiel afin d'agir avec promptitude et d'éviter un accident.

b) Pour l'entreprise, l'utilité de son « radar », la Veille, est de détecter le plus en amont possible une menace, par exemple un concurrent, ou bien une bonne occasion d'affaire (une opportunité) pour pouvoir prendre une décision et l'exécuter avec promptitude..

2 Anticiper, qu'est-ce à dire s'agissant de l'entreprise (ou autre entité économique) ?

« Les habiles guerriers font en sorte de remporter la bataille après avoir créé les conditions appropriées ». Sun Tse, article IV p31.

« ... Nous ne savons pas ce qui peut advenir, mais nous devons anticiper les effets néfastes... » U. Beck p41

Nous proposons : Anticiper = détecter les signes annonciateurs d'un possible changement dans l'environnement, de façon à pouvoir agir très vite avant la réalisation complète du changement... et avant les autres entreprises, notamment les concurrents.

Revenons à l'entreprise, elle peut s'être dotée d'un dispositif de veille et se croire en sécurité, tout en ne l'étant pas. Elle n'est pas en sécurité, ni en position de pro activité volontariste, si elle est dotée d'une Veille qui serait uniquement passive.

Veille passive. Une Veille passive est celle qui consiste, par exemple, à lire les journaux pour y trouver les communiqués de presse publiés par d'autres entreprises, ou bien les appels d'offres publiés par des clients potentiels ; à lire les revues professionnelles pour savoir ce que les concurrents ont déjà fait ; à fréquenter les salons professionnels pour découvrir les nouveaux produits existants ; à parcourir les sites Web des autres entreprises pour voir ce qu'elles disent d'elles mêmes, etc. Une telle Veille passive ne détecte (dans le meilleur des cas) que les **signaux** que les autres acteurs auront bien voulu émettre, y compris des informations de « désinformation », « d'intoxication », des leurres. S'ils n'émettent rien, la Veille passive ne capte rien et ne permet donc aucune anticipation. Par exemple, nous pouvons citer des noms de sociétés au sujet desquelles rien n'est publié, dans la presse spécialisée, sans l'accord formel des dites sociétés.

Veille active. C'est une Veille conçue, organisée et utilisée effectivement pour capter des « signes » que personne n'a voulu émettre délibérément, mais qui sont tout de même accessibles si l'on se donne la peine de les détecter et/ou de les susciter.

Deux cas de figure :

- être à l'affût des changements pertinents dès leur début, dès leur amorçage, de façon à se donner le temps d'agir, de manœuvrer de façon appropriée : pour cela il faut rechercher activement les signes annonciateurs de changements possibles ;
- aller au-devant des acteurs extérieurs susceptibles de créer des changements et provoquer les signes qui pourraient nous alerter sur le futur passage aux actes des acteurs extérieurs concernés.

Exemple concernant **SUEZ** (exemple fictif).

. En 2004 les dirigeants de SUEZ s'interrogent sur le risque encouru par ce groupe, risque concernant une éventuelle OPA de la part d'une autre société.

. Une liste des agresseurs potentiels est dressée.

. Au sujet de chacun des agresseurs potentiels, une recherche d'informations est effectuée pour connaître leur capacité à réaliser une OPA de la dimension à inquiéter SUEZ.

. La liste des agresseurs potentiels est hiérarchisée, depuis le plus redoutable jusqu'au moins redoutable.

. Des décisions appropriées sont prises par SUEZ afin de se protéger par anticipation.

. Des dispositions sont prises pour capter tout signe qui pourrait donner à penser qu'un des agresseurs potentiels prépare possiblement une OPA.

Fin 2004 SUEZ a effectué tout son possible pour être à l'abri d'une OPA hostile.

Récapitulons. L'entreprise peut se situer dans l'un des cas suivants :

Pas de Veille du tout | Une Veille passive | Une Veille rétrospective active | Une Veille Anticipative active

Question : Selon vous, dans quel cas se trouve votre entreprise ?

C'est au dernier cas (à droite) qu'est consacré le présent dossier.

Selon vous, votre entreprise est-elle munie de dispositif de Veille Anticipative approprié aux risques qu'elle veut éviter et aux opportunités qu'elle souhaite découvrir, et si possible avant les autres ?

OUI - NON

« En raison de décisions prises trop tard au sujet des écrans couleur, Alcatel a perdu des parts de marché dans les téléphones portables. » (cf. Président Tchuruk) Les Echos 31031

3 Anticipation : ne pas confondre avec prévision.

Faites-vous une différence entre « anticiper » et « prévoir » (faire des prévisions) ?

OUI - NON

Justifiez votre réponse.

Anticipation n'est pas synonyme de prévision, dans le contexte où nous nous plaçons ici. Pour expliquer la différence, prenons un exemple : celui de la météorologie.

Méteo :

Prévision : L'auditeur écoute sa radio pour savoir la prévision du temps qu'il fera à telle date. Il attend de la météorologie nationale que celle-ci donne une réponse et une seule: « à cette date il fera tel temps (par exemple beau temps) ». De plus il exige que cette réponse soit fiable, exacte. Dans ce premier exemple, l'auditeur veut (exige même) se situer dans le **domaine de la certitude**

Anticipation : Si à la date dite il fait beau, alors nous ferons telle activité A, MAIS s'il ne fait pas beau alors nous ferons l'activité B, ou bien l'activité C selon le cas. Dans ce second exemple, l'auditeur sait qu'il n'y a **pas une réponse unique**, et à fortiori **pas une réponse exacte**. Il sait que le temps qu'il fera à telle date ne peut pas être prévu de façon certaine. Il s'attend à une réponse parmi plusieurs possibles. Dans ce second exemple l'auditeur s'accommode de se situer dans le **domaine de l'incertitude**. En contrepartie, il prépare plusieurs plans d'activité parmi lesquels il choisira le plus approprié le moment venu, compte tenu des informations qu'il obtiendra au fur et à mesure. Il **anticipe** qu'il faudra décider le moment venu, et il aura préparé plusieurs alternatives parmi lesquelles **il est prêt** à choisir avec promptitude en fonction des nouveaux renseignements collectés.

« Sun Tse dit : Un bon général ne doit jamais dire : Quoi qu'il arrive, je ferai telle chose, j'irai là, j'attaquerai l'ennemi, j'assiègerai telle place. La circonstance seule doit le déterminer ; il ne doit pas s'en tenir à un système général, ni à une manière unique de gouverner ». p66 ...

Si nous reprenons la métaphore « entreprise = navire » nous disons que le capitaine, avant de quitter le port, trace sur sa carte marine la route qu'il s'appête à suivre, compte tenu des données dont il dispose à cet instant initial. En d'autres termes, il **prévoit** sa route. Puis, dès le départ effectif, il se met à l'affût, par tous les moyens disponibles, des événements qui pourraient venir influencer sur le déroulement de ses prévisions et nécessiter, de sa part, des décisions rapides (signes de tempête

possible, présence d'un autre navire en perdition, risque d'attaque par des terroristes, etc.). En d'autres termes, il se met en situation d'**anticiper** toute menace éventuelle avant qu'il ne soit trop tard.

Anticiper signifie, dans le présent contexte :

- même si nous ne savons pas ce qui va arriver, nous savons qu'il peut se produire plusieurs choses, il faut donc être en alerte ;
- avoir conscience que plusieurs situations alternatives, et non pas une seule, peuvent se présenter, sans qu'on sache dresser la liste exhaustive de ces situations ;
- se mettre en condition de capter les signes précurseurs, ou encore les signes d'alerte précoce annonciateurs de l'émergence de l'une des situations, afin de se préparer à agir très vite le bon moment venu.
- Créer les conditions ou les circonstances, qui rendront possible l'action rapide au moment voulu, dans toute la mesure du possible.

L'anticipation passe par trois étapes :

a) La première étape de l'anticipation consiste à avoir conscience que plusieurs situations sont à envisager, parmi lesquelles l'une d'elles est susceptible de se présenter, à un horizon de temps d'ailleurs variable.

b) La seconde étape peut s'énoncer de deux façons :

- se mettre en conditions telles que, si l'une des situations listées précédemment vient à se produire, alors une issue, au moins, sera possible ;
- éviter de se mettre dans des conditions ou circonstances telles que, si l'une des situations listées précédemment vient à se produire, alors on serait pris au piège sans aucune échappatoire possible.

c) Se mettre à l'affût, à l'écoute de tout signe d'alerte précoce qui viendrait à laisser entendre que l'on s'achemine vers telle ou telle autre des situations ou circonstances listées ci-dessus, ou même une tout autre situation non listée mais pouvant se révéler problématique ou, au contraire très favorable (menace ou opportunité). Ce genre de signe précurseur est généralement appelé « signal faible » à la suite d'une suggestion de I. Ansoff.

Ces trois étapes ainsi suggérées sont en accord avec les conseils de Sun Tse lorsqu'il écrit :

p85 « Sun Tse dit : sur la surface de la Terre tous les lieux ne sont pas équivalents ; il y en a que vous devez fuir, et d'autres qui **doivent être l'objet de vos recherches** ; tous doivent vous être parfaitement connus... Rechercher un lieu dans lequel il y aura une montagne assez haute pour vous **défendre de toute surprise**, où l'on pourrait arriver et d'où l'on pourrait sortir par **plusieurs chemins** qui vous seraient parfaitement connus, où les vivres seraient en abondance, où les eaux ne sauraient manquer... Un tel lieu doit faire **l'objet de vos plus ardentes recherches**. Mais soit que vous vouliez vous emparer de quelques campements avantageux, soit que vous cherchiez à éviter des lieux dangereux peu commodes, usez d'une extrême diligence, **persuadé que l'ennemi a le même objet que vous.** »

P95 « Sun Tse dit : il y a **neuf sortes de lieux** qui peuvent être à l'avantage ou au détriment de l'une ou de l'autre armée ... Telles sont les neuf sortes de terrain dont j'avais à vous parler ; **apprenez à les connaître, pour vous en défier ou pour en tirer parti...** »

Tout autre chose est la prévision.

Prévision, signifie voir à l'avance, dire à l'avance quelle est **LA** situation qui va se produire (celle-là et pas une autre), quand elle va se produire et en chiffrer différentes caractéristiques.

Exemple : Selon la FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules), le chiffre d'affaires cumulé des équipementiers avait progressé de 4% en 2004. Il était encore stable durant la première moitié de 2005 et la FIEV **s'attendait alors à une prolongation de cette tendance** (hausse de 4%) sur l'ensemble de l'exercice 2005. Mais il s'est produit un net retournement de tendance durant le second semestre 2005 que la FIEV n'avait pas vu venir. Source : **Les Echos**, 60428 :15

« Préviation » est un mot largement utilisé dans les grandes entreprises, dans des administrations et des collectivités territoriales. Il signifie que l'on fournit le chiffre précis (parfois à deux décimales !) que prendra une variable précisément désignée, et cela à une date donnée. La prévision résulte le plus souvent d'un calcul de tendance sur la base de données collectées durant une période passée. Ainsi la prévision peut s'exprimer par une courbe intégrant la large majorité d'un « nuage de points » (par exemple 80% des points) et extrapolant dans le futur l'enseignement du passé. Les 20% des points laissés de côté sont considérés comme peu importants voire aberrants. Exemples de prévision : Le chiffre d'affaires en 2007 que réalisera telle entreprise, la consommation d'énergie en 2008 du pays, le nombre de chômeurs en 2007 en France, etc. Si le chiffrage de la prévision n'est pas précis (avec des décimales), les dirigeants (de l'entreprise ou autre organisation) seront mécontents et demanderont que soient refaits les calculs : car ils veulent des données « sérieuses ». Mais dans ce cas, il est probable que les dirigeants en question **confondent deux choses** : ce qu'ils prévoient de faire, et ce qu'ils pourront réellement faire compte tenu des conditions qui surgiront, chemin faisant. Ainsi que l'a écrit Clausewitz, il y a de « *profonds abîmes qui séparent tout projet de son exécution.* » p108

Exemple : Dans le cas du **Titanic** la route à suivre par le navire, pour se rendre du port de départ au port d'arrivée, était clairement prévue par le capitaine, donc la prévision de la route « idéale » à suivre avait été faite selon les règles de l'art (tout comme c'est le cas en matière de planification d'entreprise). De plus, probablement, tout au long du déplacement, le commandant **contrôlait** que le cap fût bien maintenu, toute déviation étant évaluée à « une décimale près », comme c'est le cas en matière de contrôle de gestion au sein des entreprises. **Mais le Titanic a coulé** tout de même, occasionnant une catastrophe humaine d'environ 1800 morts. Dans cet exemple, le calcul de la route **prévue** était la projection dans le futur, de ce que l'on savait sur la base des voyages antérieurs. Mais aucune disposition n'existait pour « **voir venir suffisamment tôt** » un événement susceptible de contrarier la prévision et de **réduire à zéro la gouvernance face au danger**, puisque celui-ci n'avait pas été entrevu. « *Le meilleur stratège est celui qui est toujours en mesure d'anticiper sur l'évolution du cours des choses, en se situant en amont de leur détermination, et réussit ainsi à déjouer les manœuvres de l'autre à peine les a-t-il conçues.* » F. Jullien, p39-40.

En fait, rares sont les changements prévisibles (au sens précisé ci-dessus) dans l'environnement désormais mondial de l'entreprise. C'est plutôt l'**imprévisibilité** qui est le cas général. L'incertitude, souvent évoquée par les auteurs académiques, n'est qu'un aspect de l'imprévisibilité. « *On ne se trouve plus ici face à une simple incertitude : c'est une véritable incapacité de prévision.* » U. Beck p42

« *J'ajoute ... qu'une connaissance exacte du terrain est ce qu'il y a de plus essentiel parmi les matériaux qu'on peut employer pour un édifice aussi important à la tranquillité et à la gloire de l'Etat... Avec une connaissance exacte du terrain, un général peut se tirer d'affaire dans les circonstances les plus critiques...* ». Sun Tse p91

Ainsi, la prévision théorique sur la base du passé est une chose, tandis qu'être à l'affût, à chaque instant, pour voir venir le plus tôt possible une perturbation afin d'agir à temps, est une autre chose. C'est le fait d'ouvrir son **attention** à toute émergence d'un danger (ou d'une bonne occasion) que nous appelons **anticipation**. L'anticipation s'intéressera plutôt aux 20% des points laissés de côté par les prévisionnistes (comme mentionné plus haut), car c'est peut-être là que se trouvent les signes d'éventuels changements significatifs, voire de ruptures, pouvant changer profondément le cours de nos projets.

Autre exemple : Une collectivité territoriale peut avoir le souci de maintenir l'activité économique de son territoire. Dans ce but elle peut faire des prévisions (des projections du passé) pour en déduire des travaux d'urbanisation à réaliser et des démarches à effectuer. Mais dans le même temps elle peut ignorer que de sérieux ennuis commencent à se dessiner à l'horizon, par exemple :

- la direction générale de telle entreprise, située sur le territoire, prépare une fermeture de son site pour dans trois ans ; ou bien
- le capital de telle autre entreprise pourrait passer entre les mains d'un fonds de pension étranger, qui ne vise que la spéculation à court terme, et vendra l'entreprise morceau par morceau, à la première occasion ; etc.

Or de tels possibles événements futurs peuvent souvent être **anticipés** si l'on se fonde, non pas sur la « prévision = projection du passé » mais sur la recherche et l'interprétation des **signes précurseurs**,

ou encore signes d'alerte précoce permettant d'entrevoir des futurs plausibles pour lesquels il faut se tenir prêt à agir rapidement : « *La rapidité est la sève de la guerre.* » Sun Tse Article XI, Les neuf sortes de terrain, p101

« Sun Tse dit : Un grand général doit savoir **l'art des changements**. S'il s'en tient à une connaissance vague de certains principes, à une application routinière des règles de l'art, si ses méthodes de commandement sont dépourvues de souplesse... s'il prend ses résolutions de manière mécanique, il ne mérite pas de commander ». p67

Récapitulons :

Dans le sens le plus courant, le mot prévision sous-entend :

- connaissance minutieuse du passé et des résultats obtenus à ce jour ;
- projection de ce passé, extrapolé vers le « futur », toute chose égale par ailleurs ;
- calcul économique, modèles mathématiques, données quantitatives, souci de la précision parfois à deux décimales près, etc.

MAIS

- **cécité** à l'égard des événements émergeant en cours de route et susceptibles de tout remettre en cause, chemin faisant, mais qui peuvent pourtant être annoncés par des signes précurseurs.

Pour ces raisons, la prévision (au sens décrit ci-dessus et conforme aux pratiques existantes) n'est pas un outil de gouvernance, contrairement à l'anticipation qui fait l'objet du présent article. La prévision serait à comparer au rail du chemin de fer, tandis que l'anticipation serait à comparer à la détection d'obstacles se trouvant sur les rails alors que le train est déjà lancé.

Terminons en annonçant que Anticipation et Prévision sont deux démarches différentes : elles reposent sur des principes fondamentaux différents et mettent en œuvre des méthodes et techniques (y compris TIC) différentes. Il faut donc choisir entre ces deux démarches, en fonction des objectifs que l'on vise. **Face à l'imprévisibilité (au moment où est construite la prévision) il faut anticiper.**

4 -Veille Anticipative : quelle différence ?

« *Celui qui excelle à résoudre les difficultés le fait avant qu'elles ne se réalisent.* » Sun Tse L'art de la guerre, Acte 3, p23

« *... être prêt en dehors de toute contingence est la plus grande des vertus* ». Sun Tse L'art de la guerre, Acte 3, p28

« **Vin français, A l'épreuve du monde.** Le pays des grands crus et des 450 AOC, longtemps aveuglé par sa puissance, n'a pas vu venir la concurrence des vins du Nouveau Monde ni anticipé le rebond de l'Italie et de l'Espagne... La France serait-elle en train de rater le train de la mondialisation du vin ? La menace vient peut-être moins du Nouveau Monde que de l'Ancien... Depuis 2003, les volumes de vins français exportés baissent, alors que ceux d'Italie et d'Espagne augmentent... La filière vinicole française ne serait-elle réformable qu'au bord du gouffre ? » M60422 :20

Que signifie « Veille Anticipative »

La Veille Anticipative, telle que nous l'entendons dans le présent article, ne saurait se réduire à la recherche d'informations : elle inclut de façon indissociable la phase d'interprétation des informations obtenues. Car l'anticipation ne résulte pas des informations telles qu'elles, mais de l'interprétation qui en est faite. Et cette interprétation peut être individuelle, mais plus valablement elle doit être collective pour réduire le risque d'erreur. De plus, la Veille Anticipative inclut aussi, de façon imbriquée, une sélection des informations retenues. Ces informations doivent avoir potentiellement une dimension anticipative, même si cette dimension est subjective et si les informations peuvent paraître d'une fiabilité incertaine au moment de leur recueil. La Veille Anticipative nécessite donc de la **volonté**, pour aller délibérément au devant des informations, pour traquer celles-ci, mais elle nécessite également une part de **courage** pour les interpréter collectivement de façon argumentée, ainsi que le laisse entendre Clausewitz «... *car si tous les manuels nous enseignent qu'il ne faut se fier qu'aux informations certaines, et ne jamais se départir d'une défiance générale, c'est là un conseil*

purement livresque qui appartient à cette sorte de sagesse, où se réfugient, faute de mieux, les écrivains auteurs de systèmes et de manuels ». Clausewitz p107 (chapitre VI Le renseignement en la guerre)

Parmi les informations potentiellement anticipatives figurent celles que I. Ansoff a qualifiées de « signaux faibles ».

Partagez-vous l'attitude du dirigeant cité ci-dessous ?

« **Monsieur, pour diriger mon entreprise, je ne saurais me contenter de signaux faibles. Moi je veux des signaux forts !** »

OUI il a raison - **NON** il a tort

Justifiez votre réponse.

I. Ansoff, l'un des fondateurs du management stratégique, n'a pas donné de définition précise et opératoire du concept. Notre équipe de recherche en a donc proposé la définition suivante, (ainsi que des caractéristiques opératoires) (voir Lesca 2003 p24), mise à l'épreuve ensuite et adoptée dans de nombreuses entreprises.

Définition : Un **signal faible** est une information, *a priori* le plus souvent d'apparence insignifiante et noyée dans une multitude d'autres données (qui font bruit), mais dont l'interprétation que nous en faisons peut nous alerter que se prépare un événement (peut-être pas même encore amorcé) susceptible d'avoir des conséquences considérables (en termes de bonne occasion à saisir ou de menace à éviter). Il a un caractère potentiellement anticipatif, et il est d'autant plus faible qu'il est anticipatif. Inversement un signal est d'autant plus fort qu'il est moins anticipatif (Lesca, 2003, p25). C'est l'aspect « faible » qui fait regarder ce signal avec dérision par bien des dirigeants d'entreprise (ou autre organisation), dont l'esprit est fermé à l'anticipation. Ceux-là préfèrent (exigent) des signaux « forts », ne comprenant pas que lorsque le signal est fort, il est probablement trop tard : lorsqu'un signal « fort » est capté c'est que déjà « **sonne le glas** ». Et cette opinion semble en accord avec ce qu'a écrit Sun Tse il y a plus de deux mille ans : « *Sun Tse dit : Telles sont les attentions que vous devez à toutes les démarches que peuvent faire les ennemis. Une telle minutie dans les détails peut vous paraître superflue, mais mon dessein est de... vous convaincre que rien de tout ce qui peut contribuer à vous faire triompher n'est petit* ». Pour faire bref nous écrivons :

Veille Anticipative = traque et sélection d'informations à caractère anticipatif + interprétation des informations recueillies

Les métaphores de radar, signaux faibles, signes d'alerte précoces (ou signes prometteurs) permettent d'exprimer des notions souvent difficiles à faire passer auprès de dirigeants d'entreprise. Exemple de formulation métaphorique :

« *De telles perspectives sont bien sûr encourageantes pour les industriels du secteur (nucléaire). Mais ces commandes potentielles figurent depuis longtemps sur les **radars de la profession**, qui attend maintenant que le fameux réveil de l'atome se concrétise en Europe et aux Etats-Unis. ... les **signaux** venant d'outre-atlantique apparaissent prometteurs... Autre **signe** : ... le gouvernement des Pays-Bas... ».* **Les Echos**, P. Pogam, 60425 :10.

Si l'exercice de veille Anticipative nécessite de la volonté et du courage, comme indiqué plus haut, elle exige aussi de l'**humilité** de laisser s'exprimer et d'écouter les opinions divergentes exprimées au cours de l'interprétation collective avant de converger vers la conclusion unique indispensable pour passer à l'action.

Conclusion : Si nous reprenons la métaphore « entreprise = navire » nous disons que le capitaine, avant de quitter le port, trace sur sa carte marine la route qu'il s'apprête à suivre, compte tenu des données dont il dispose à cet instant initial. En d'autres termes, il **prévoit** sa route. Puis, dès le départ effectif, il met à l'affût tous les senseurs possibles de façon à capter les signes annonciateurs possibles des événements qui pourraient venir influencer le déroulement de ses décisions et nécessiter, de sa part, des adaptations rapides (signes de tempête possible, présence d'un autre navire en perdition, risque d'attaque par des terroristes, etc.). En d'autres termes, il se met en situation

d'**anticiper** toute menace éventuelle afin d'y parer. De la même façon, la Veille Anticipative devrait être partie intégrante de l'action de **gouvernance de l'entreprise** (ou tout autre organisation).

« Si le pire n'est jamais sûr, EADS vient de rappeler qu'il fait partie des possibles, et qu'il faut rester attentif aux signaux qui l'annoncent »

Les Echos 60615:46 (à la suite de la chute brutale de son cours en bourse le 14 juin 2006)

Pour terminer, voici quelques exemples d'usage de la Veille Anticipative pour la gouvernance d'entreprise, exemples pour lesquels notre équipe a été sollicitée. Exemples à compléter compte tenu des objectifs des entités économiques concernées par notre projet PIPAME

« Éviter les impayés »

« Éviter de perdre un gros client actuel »

« Rendre commerciaux plus performants »

« Notre marché actuel risque-t-il de disparaître ? »

« Se différencier / vers de nouveaux marchés »

« Éviter un cul-de-sac au sujet d'investissements envisagés »

« D'où pourraient surgir de nouveaux concurrents ? »

« Clarifier notre positionnement »

« Rechercher des partenaires potentiels »

« Augmenter notre rapidité de réaction face à un changement imprévu »

« D'où pourrait venir une menace sérieuse d'OPA ? »

« Identifier des pistes d'innovation possible »

En sens inverse, beaucoup de responsables d'entreprise, lorsqu'on les interroge sur les dispositions qu'ils ont éventuellement prises pour leur entreprise, rétorquent : « La Veille Anticipative ça coûte (du moins je le suppose), mais quel retour sur investissement (**ROI**) puis-je en attendre ? ». C'est peut-être aussi la question qu'avait posée l'armateur du TITANIC.

Conclusion : « Comment faire pour... »

Nous espérons avoir mis clairement en lumière la différence existant entre anticiper et prévoir. La question qui devrait maintenant venir à l'esprit est : « Comment faire pour anticiper ? Que peut faire, une entreprise, dans ce but ? ». Fournir une réponse opérationnelle est la mission que s'est donnée notre équipe de Recherche - Intervention (Université UPMF et CERAG CNRS de Grenoble). Un corps de méthodologies, adaptatives, a été produit et expérimenté dans plusieurs dizaines d'entreprises. Le lecteur intéressé pourra les découvrir sur le site www.veille-strategique.org et/ou en nous contactant par messagerie.

Les deux contributions qui suivent apportent des éclairages sur l'utilisation de la Veille Anticipative pour **innov**.

Marie-Larence Caron-Fasan fait partie d'un groupe de réflexion concernant la détection et l'évaluation de nouveaux usages de technologies qui, elles, ne sont pas nécessairement tout à fait nouvelles : l'innovation réside dans la nouveauté de l'usage qui est fait de telle ou telle autre technologie.

Sylvie Blanco, analyse rétrospectivement un cas d'innovation technologique dans le domaine des matériaux piézoélectriques. Elle met en évidence le fait que, dans le comportement de l'entrepreneur dont il est question, on retrouve les principales démarches d'un processus de Veille Anticipative, même si l'innovateur ne connaissait pas cette expression.

BIBLIOGRAPHIE

Aguilar, F.J. (1967) - *Scanning the business environment*. New york, Macmillan.

Ansoff H.I , Eppink J. , Gomer H , « Management of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness », *Sciences de Gestion*, cahiers de l' I. S.M.E.A, série SG N° 1 pp. 459-489.

Ansoff, H.I. (1975) – Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, vol. XVIII, n°2, p.21-33

Albright, K. S. (2004) - Environmental Scanning: Radar for Success. *The information Management Journal*. May/June 2004, pp. 38-45

Beck, U. - Interview dans *Le Monde*2, n°113, 15 avril 2006 p.40-43.
« Nous avons à faire face à une double incertitude : celle qui vient de nos connaissances actuelles et celle qui découle de ce que nous ignorons encore. » p42

Beck, U. (2001) – *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Champs/ Flammarion, 522 p.

Clausewitz, C. Von (1955) – *De la guerre*. Les Editions de Minuit. 526 p.

El Sawy, O.A. Pauchant, T. (1988) - Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues. *Strategic Management Journal*, vol.9, p.455-473.

Lesca, H. (1994) - Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. in *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n° 20, p.31-50.

Lesca, H. (2003) – *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAnning®*. Ed. ems Management et Société. 190 p.

Lesca, H. (2001) – Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. *Colloque VSSST 2001*, Barcelone oct., Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105.

Lesca, **N.**, Caron-Fasan, M-L. (2006) – Veille anticipative, un autre regard sur l'intelligence économique. Hermès, Lavoisier.

Nikander, I., Eloranta , E. (2001) – Project management by early warnings. *International Journal of Project Management*, 19(7), pp.385-399.

Pogam, P. *Les Echos*, 25/04/2006 :10

Sun Tse (2003) - *L'art de la guerre*, Les classiques du point (traduit du chinois, première édition environ cent ans avant J-C)

Schwarz, J.O. (2005) - Pitfalls in implementing a strategic early warning system. *Foresight*. Vol. 7(4), pp. 22-30.

Nous remercions le magazine **Cols Bleus** et le journal **Les Echos** auprès desquels nous avons pu nous procurer de nombreux exemples documentés.

La plupart des travaux de notre équipe peuvent être retrouvés sur le site : <http://www.veille-strategique.org>

HL