



Humbert Lesca

Entretien avec Humbert Lesca, professeur émérite, directeur de recherches doctorales, Laboratoire CERAG-CNRS Université Pierre Mendès France Grenoble France).

Quelle veille stratégique pour les entreprises?

Libé : Vous êtes docteur d'Etat en sciences de gestion, agrégé des universités, ancien élève de l'ENS de Cachan et de l'Institut de sciences politiques de Paris. Vous êtes professeur émérite à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble et membre affilié au laboratoire CERAG du CNRS de Grenoble et directeur de recherches doctorales. Doit-on ajouter quelque chose à ce très riche parcours universitaire ?

Humbert Lesca : Peut-être une précision. Au sein du CNRS, nous sommes le laboratoire CERAG, Centre d'études et de recherche appliquée à la gestion et nous formons des docteurs en sciences de gestion. En ce qui me concerne, je les forme à la veille stratégique. Le laboratoire est à cheval sur le CNRS et l'Université Pierre Mendès France spécialisée dans le domaine du management, du droit et de l'économie.

Vous êtes reconnu depuis le début des années 1980 comme le pionnier en France de la veille stratégique. Qu'est-ce qui vous a valu cette consécration ?

J'ai publié un certain nombre d'ouvrages dont l'un

sur la veille stratégique qui m'avait été demandé par l'éditeur américain Mac Graw Hill. Ce livre a eu un prix important, ce qui m'a valu d'être propulsé en France notamment auprès du patronat et des clubs de dirigeants d'entreprise. Etant directeur de master, j'ai assumé ma responsabilité en étant attentif aux besoins futurs des entreprises et en les anticipant. Sur notre site web, <http://www.veille-strategie.org>, nous mettons tous nos travaux et la spécificité de notre production, de nos recherches-actions ancrées sur le terrain, et de nos productions de connaissances actionnables, c'est-à-dire de méthodologies utiles aux entreprises, comme, par exemple, l'interprétation de signaux faibles.

Le site web a été conçu dans un esprit collectif notamment avec l'aide des étudiants, et ceci nous permet d'avoir un site planétaire ouvrant des contacts avec des entreprises de différents pays, qui nous adressent des problématiques. Ceci nous amène à toujours aller de l'avant dans un esprit de recherche pour pro-

duire des méthodes.

On constate qu'il y a de plus en plus d'organismes et d'entreprises désireux de mettre en place et de pérenniser un dispositif de veille anticipative stratégique pour anticiper les changements afin de mieux s'adapter au bon moment.

Pour être plus précis, quelle définition donneriez-vous à l'intelligence collective qui est la base de votre méthode L.E.Scanning®?

Le mot intelligence vient du latin. On y trouve le mot de ligere, savoir discerner des éléments, faire des choix, des sélections, et recueillir ces éléments et le mot intelligere, c'est-à-dire savoir établir des liens entre eux pour former un ensemble signifiant et révélateur de sens.

Les aptitudes de l'intelligence collective permettent de capter et d'interpréter des signaux nouveaux, de décider comment réagir, de générer de nouvelles configurations et schémas. L'intelligence collective donne du sens à ce que le système perçoit.



Il faut une capacité d'être attentif à ce qui se passe dans l'environnement mondial des entreprises.

Qu'en est-il de l'intelligence économique?

L'intelligence économique est un concept macro-économique, c'est-à-dire un concept qui se situe au niveau d'un pays, voire d'une région comme la Communauté Européenne, par exemple. Alors que la veille anticipative stratégique est un concept micro-économique, c'est-à-dire qui se situe au niveau d'une entreprise, ou d'une organisation. Ces deux concepts peuvent être complémentaires, mais chacun d'eux fait appel à des méthodes différentes. L'intelligence économique (IE) vise à être un outil de compétitivité qui permet de fournir aux dirigeants des entreprises (au sein d'un secteur économique, par exemple, ou bien d'un pays) une compréhension fine de son environnement en utilisant tous les moyens d'information disponibles, en traitant l'information pour agir et appréhender les stratégies concurrentielles.

Cela permet d'anticiper sur les marchés et c'est aussi un outil d'aide à la décision. Henri Martre définissait l'intelligence économique (IE) en tant qu'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et distribution de l'information utile aux acteurs économiques pour permettre l'action et la prise de décision, et cela, en concertation avec des institutions publiques (chambres de commerce, par exemple), voire gouvernementales (sécurité nationale, ambassades françaises à l'étranger, par exemple).

En l'espace d'une décennie, nous avons assisté à de formidables mutations dans le monde de l'entreprise. Un mot sur ces changements notamment avec les nouvelles technologies ?

Il y a eu de formidables évolutions du côté technologique avec notamment Internet qui bouleverse tout, y compris dans l'utilisation des informations. Nous trouvons énormément de choses, notam-

ment en matière de communication. Cela pourrait avoir des inconvénients car une entreprise peut mettre ce qu'elle veut sur Internet y compris des informations fausses. Il faut également avoir en tête que les entreprises mettent sur Internet ce qu'elles veulent, c'est elles qui décident. Internet est donc un outil précieux lorsque l'on veut avoir des informations de base sur des entreprises. A côté de cela, il y a tous les problèmes liés à l'intégration de l'interculturel car on trouve de plus en plus de cadres internationaux dans les entreprises. Les entreprises ont d'autre part de plus en plus d'agences à l'étranger. La dispersion spatiale soulève un certain nombre de problèmes qui se répercutent sur le style de management.

Qu'est-ce qui fait gagner aujourd'hui les entreprises ?

C'est une pro-activité du management. J'entends par cela qu'il faut prendre les devants. La pro-activité s'accompagne d'une capacité d'écoute anticipative. Les éléments différenciateurs me paraissent réellement tenir aux hommes et femmes qui sont à la tête de l'entreprise et qui sont tournés volontairement vers une dynamique de l'environnement économique et social. Il faut ensuite une

capacité d'être attentif à ce qui se passe dans l'environnement mondial des entreprises (ou autres organisations). Je pense à l'innovation « produits », à l'innovation « process », à l'innovation dans le management et la prise de décision. Car nous sommes dans une course où le dernier risque d'arriver le premier, notamment s'il est capable d'introduire des « ruptures » et des « surprises stratégiques ». On peut en effet multiplier les exemples de sociétés chinoises, indiennes ou brésiliennes qui ne sont plus des suiveurs même dans les domaines de l'aérospatial, de l'aéronautique ou du nucléaire.

Prenons l'exemple de la Tunisie sur lequel vous avez beaucoup travaillé.

J'ai eu plusieurs étudiants et enseignants qui ont fait un travail en thèse avec moi. La Tunisie m'a, d'autre part, intéressé en tant que pays « prototype de laboratoire ». C'est un petit pays, qui a peu de ressources naturelles, qui a un long passé sur plus de 3000 ans lequel se retrouvent sur ses éléments culturels. Voilà donc un pays avec un certain nombre d'entreprises qui se trouvent confrontées à une concurrence mondiale, concurrentielle qu'il a choisi d'affronter en réduisant ses protections douanières, par exemple.

Ce que nous pouvons dire du Maroc?

Nous avons suffisamment d'informations relatives à l'organisation des entreprises, à l'intelligence de l'information. Ce que je peux dire, c'est que le Maroc n'est pas dans une situation aussi brillante qu'il serait souhaitable pour lui, et que les choses ne s'enclenchent pas, du moins dans certains secteurs. La qualité des ressources humaines, des cerveaux n'est pas à mettre en cause, mais ils ne sont pas pris en compte comme il faudrait à des postes d'entreprises. Les connaissances qu'ils apportent ne sont pas optimisées. J'ai personnellement travaillé dans le secteur de l'hôtellerie haut de gamme en France et quand je vois ce qui se passe dans le secteur du tourisme, je me dis qu'il y aurait beaucoup à faire. Le Maroc a un potentiel d'attractivité immense mais j'ai l'impression qu'il y a encore beaucoup à faire pour être attractif, utiliser les nouvelles technologies. En Tunisie, dans nombre de pépinières d'entreprises, on introduit un enseignement basique de veille anticipative. Cela pourrait se faire au Maroc s'il y avait un peu plus de volontarisme.

Il s'expose délibérément à une certaine concurrence. J'ai découvert ce monde des entreprises tunisiennes avec, à leur tête, des entrepreneurs dynamiques ouvertes et en même temps parfois brouillons dans l'organisation par exemple. Cela nous a permis d'apporter un peu de méthode, qu'ils ont tournée à leur manière pour en faire un usage adapté. Certains patrons se sont aussi fait laminer par la mondialisation, notamment face à l'invasion des produits chinois arrivés à coups de conteneurs entiers. Les sociétés et organismes d'Etat ont commencé à réfléchir, à faire de la veille stratégique comme le centre d'aide à l'exportation ou l'agence pour la promotion de l'industrie, par exemple, et demain celui de l'office national de l'agriculture qui veut mettre en place une veille anticipative au bénéfice de ce secteur. Les choses sont en train de se concrétiser.

L'invasion des produits chinois représente pour nos économies du Sud de la Méditerranée un vrai danger ?

C'est un fait. Très objectivement, les temps ont changé depuis deux ou trois décennies. Les Chinois absorbent les meilleures méthodes occidentales et ils les maîtrisent vite et intelligemment! Ils les assimilent, les transforment à leur façon et deviennent très efficaces. Il ne faut pas croire qu'ils copient uniquement! Ils sont capables d'innover, d'envoyer des fusées dans l'espace comme cela a été le cas récemment, ce qui veut dire qu'il ont une capacité de pointe.

Que pourrait-on faire par exemple dans le domaine du tourisme ?

Il serait possible de concevoir une démarche de veille anticipative proactive qui permettrait à un hôtel, ou à un groupe d'hôtels haut de gamme, de prendre l'initiative auprès de clients prospects, pour les amener à devenir clients effectifs. Nous avons un peu d'expérience dans ce domaine.

- La première étape serait de définir clairement l'offre différenciatrice que cet hôtel (ou groupe d'hôtels) peut offrir à ces clients prospects.

- La seconde étape serait de définir la cible de veille anticipative, c'est-à-dire la liste des clients prospects. Etc. C'est ce que dans notre livre de la méthode L.E.Scanning® (voir référence à la fin de cet article) nous appelons « Ciblage » de la Veille Anticipative. Certains hôtels de la Côte d'Azur (Région PACA) procèdent ainsi, avec succès.

D'autres applications de la veille anticipative pourraient être envisagées pour développer le tourisme au Maroc.

Il faudrait cependant se dire que la veille anticipative, (au niveau de l'entreprise), tout comme l'Intelligence Economique (au niveau national) économique, ce n'est pas seulement une histoire de logiciel ?

C'est une histoire d'hommes et de femmes qui ont la volonté de faire, l'intelligence de travailler ensemble collectivement, interactivement, dans le respect mutuel, en utilisant les meilleurs potentiels humains qui existent. Il faut donc de la pro-activité, de la volonté, une ouverture d'esprit et une curiosité permanente. L'informatique est un support. S'il n'y a pas de rails, il ne peut y avoir de train. S'il y a des rails, il faut des wagons et des voyageurs. On peut avoir les meilleurs rails du monde, mais s'il n'y a pas de trains et de voyageurs, on n'avancera pas!

PROPOS RECUEILLIS PAR FARIDA MOHA

Le lecteur intéressé pourra se reporter au livre (disponible sur Amazon, par l'Internet) : Lesca, H. - Veille Stratégique, la méthode L.E.Scanning®, édition Management et Société ens, (France)

Pour tout contact : <http://www.veille-strategie.org> humbert.lesca@upmf-grenoble.fr