



**LESCA, H. (2003)**  
**Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning®**,  
Editions EMS. 180 pgs.

Chapitre-10-mesure-txt 31018

©LESCA

## **10. MESURER LES RÉSULTATS DE LA VAS-IC.**

Ce chapitre fait écho au chapitre 1 concernant l'utilité de la Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC) et prolonge le chapitre 3 concernant l'une des missions de l'Animateur d'un dispositif VAS-IC, mission qui est de rendre compte des résultats obtenus.

### **Sommaire du chapitre.**

10.1. Problématique et définition

10.2. Mesurer comment ?

10.3. Mesurer quand ?

10.4. Expérimentations et retours d'expérience.

### 10.1. Problématique et définition.

La méthode L.E.SCA<sup>n</sup>ning, rappelons-le, est basée sur les séquences Expérimentation puis Evaluation (mesure des résultats). Cette évaluation peut relever des attributions de l'Animateur.

L'Animateur du dispositif VAS-IC (que nous assimilons ici au responsable du dispositif) sera certainement confronté souvent aux questions suivantes :

- Finalement les objectifs ont-ils été atteints ?
- Comment mesurez-vous les résultats ?

Quels étaient les objectifs visés ? Il est possible que le même dirigeant n'ait pas une idée claire, a priori, de ce qu'il attend précisément d'un dispositif VAS-IC. Ou bien que ses attentes, plus ou moins tacites, évoluent dans le temps. Dans ce cas la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs visés est difficile.

**Définition.** Le mot « mesure » est plutôt excessif dans le cas présent : il s'agira plutôt d'évaluation sur la base de perceptions exprimées par les personnes interrogées, compte tenu d'une méthodologie aussi rigoureuse que possible. Cependant une telle évaluation peut effectivement aboutir à des résultats chiffrés. Reste à savoir « perception de quoi ? ».

**Satisfaction perçue.** Il s'agit de mesurer combien l'utilisateur apprécie le service fourni par la VAS-IC. L'idée directrice est la suivante : Un bon dispositif VAS-IC perçu par ses utilisateurs comme étant mauvais, est un mauvais dispositif. La mesure que l'on cherche à réaliser est donc une "mesure subjective" (*perceptual measure*). Plusieurs modèles, aujourd'hui classiques, ont été proposés par des auteurs mais dans un autre domaine. Il conviendrait alors d'effectuer une transposition dans le domaine de la VAS-IC. Le concept de satisfaction perçue de l'utilisateur présente simultanément plusieurs facettes souvent de l'ordre de cinq chez les auteurs.

Une autre partie de la problématique est : à quelles personnes faut-il demander leurs perceptions, compte tenu du caractère transverse d'un dispositif VAS-IC ?

S'agissant de la mesure des résultats produits par le fonctionnement d'un dispositif VAS-IC, bien des problématiques différents se cachent derrière le mot « mesure » et les réponses sont nécessairement contingentes. C'est pourquoi nous renverrons souvent le lecteur à notre site interactif Web pour obtenir plus de précisions le moment venu pour lui.

### 10.2. Mesurer comment ?

La méthode L.E.SCA<sup>n</sup>ning propose de distinguer quatre niveaux auxquels on peut se placer pour mesurer les résultats (voir encadre 10.2 « degré de mesure VAS-IC »).

Différents degrés d'ambition dans la mesure des performances d'un dispositif VAS-IC. Ci-après ils sont présentés par ordre d'ambition décroissante.

**1 – La VAS-IC a-t-elle été bienfaitrice pour l'entreprise (ou pour l'unité ou processus créatif de valeur auquel elle est rattachée) ?**

Réponse 1.1. **Plutôt OUI**, et nous avons des indicateurs pour le prouver.

Réponse 1.2. ??? Nous n'avons pas d'indicateurs pour répondre à cette question.

Si réponse = 1.2 alors voir question suivante.

**2 – La VAS-IC a-t-elle contribué à développer l'Intelligence Collective d'entreprise ?**

Réponse 2.1. **Plutôt OUI**, et nous avons des indicateurs pour le prouver.

Réponse 2.2. ??? Nous n'avons pas d'indicateurs pour répondre à cette question.

Si réponse = 2.2 alors voir question suivante.

**3 – La VAS-IC a-t-elle augmenté la qualité de l'information anticipative sur l'environnement de l'entreprise ?**

Réponse 3.1. **Plutôt OUI**, et nous avons des indicateurs pour le prouver.

Réponse 3.2. ??? Nous n'avons pas d'indicateurs pour répondre à cette question.

Si réponse = 3.2 alors voir question suivante.

**4 – Le processus de VAS-IC a-t-il fonctionné correctement ?**

Réponse 4.1. **Plutôt OUI**, et nous avons des indicateurs pour le prouver.

Réponse 4.2. ??? Nous n'avons pas d'indicateurs pour répondre à cette question.

Si réponse = 4.2 alors il reste beaucoup à faire dans la mise en place d'un sérieux dispositif VAS-IC ou bien ... il vaut mieux tout arrêter.

HL

Ils sont d'ambition décroissante et si l'on sait répondre au niveau 1 il est peut-être sans intérêt de passer aux niveaux inférieurs.

**10.2.1. La VAS-IC a-t-elle été bienfaitrice pour l'entreprise, ou pour l'unité (ou processus créateur de valeur) à laquelle elle est rattachée ?** A-t-elle été utile, a-t-elle contribué à augmenter les résultats économiques de cette unité ?

Répondre à cette question est difficile de toute façon.

Critères de mesure. Des auteurs ont proposé des critères : voir, par exemple, encadré 10.2.1a « **Strategic benefits construct** ».

**Encadré 10-2.1a** *Strategic benefits construct\** (Teo and Choo, 2001, Singapour):

**1- Revenue Generation**

*Increase market share; improve competitive advantage; improve product/service differentiation; facilitate new market development; facilitate new product/service generation; increase profit margin; improve return on assets (ROA); improve return on investment (ROI).*

**2- Cost Reduction**

*Reduce costs of material procurement; reduce costs of product distribution; reduce overall manpower needs; reduce costs of goods production; reduce costs of customer service and support; reduce costs of new product/service development; reduce costs of advertising and promotion.*

**3- Managerial effectiveness**

*Enhance organizational flexibility; focus R&D efforts; improve decision making speed; improve decision making accuracy; enhance responsiveness to customer needs; enhance responsiveness to production operations; improve coordination with suppliers, customers and business partners; improve coordination between internal functions, identify market trends; improve forecasting accuracy.*

Dans le cas où l'unité aurait effectivement amélioré ses résultats économiques, il faudrait être en mesure :

- Soit d'établir un lien direct entre une (ou des) information (connaissance) fournie par la VAS-IC et les résultats en question ;
- Soit d'établir un lien indirect mais clairement argumenté.

Dans les deux cas se pose une question de traçabilité et de preuve. Nous en induisons que l'Animateur (responsable) du dispositif VAS-IC devrait se donner comme mission, entre autre, de construire une telle traçabilité. Dans cette perspective il serait proche d'un objectif de qualité au sens de la « Certification de Qualité ».

A l'inverse, il est plus facile de montrer l'utilité économique d'un dispositif VAS-IC dans le cas négatif. Voir **encadré 10.2.1b « mesure de l'utilité par l'absurde »**.

**Encadre 10-21b (46) Mesure utilité par l'absurde (ou en négatif).**

30717

LESCA

Exprimons-nous au moyen d'un exemple. C'est l'Animateur (Responsable) du dispositif VAS-IC qui parle à son supérieur hiérarchique lequel lui demande des comptes.

1 - « Monsieur le Directeur, nous vous avons fourni l'information F au mois de mars. Cette information F laissait assez clairement entrevoir qu'il y avait une possibilité d'affaire avec le client A (client actuel ou potentiel, peu importe), ou bien qu'il y avait clairement le risque que le concurrent Q nous devance et nous prenne ainsi des affaires. »

2 - « Cette information n'a pas engendré d'action en conséquence de la part de l'unité dont vous être le Directeur. Elle est allée au cimetière des informations à peine nées. »

3 - « Les résultats économiques globaux de l'unité dont vous êtes responsable ne sont pas aussi bons qu'il était prévu. »

4 - « Je peux en induire que le dispositif VAS-IC est réellement utile pour contribuer positivement aux bénéfices de l'entreprise si les informations et connaissances qu'il fournit aux décideurs sont effectivement utilisées. »

Conclusion :

- si les informations et connaissances fournies par la VAS-IC sont effectivement utilisées par les décideurs économiques, alors on ne peut pas certifier que l'entreprise fera automatiquement plus de bénéfices. **MAIS**
- si les informations et connaissances fournies par la VAS-IC sont ignorées alors on peut certifier que l'entreprise se met en situation économique défavorable et ses résultats s'en ressentiront.

HL

**Construire un InterActif demandant de citer un exemple d'entreprise (récent ou non) où les dirigeants on réellement conduit leur entreprise faute d'anticipation.**

**A-t-il les éléments pour prouver qu'il a fait son possible pour anticiper ?**

**Que penser du dispositif de « cellule sanitaire » français et de ses résultats durant l'été 2003 ?  
Quels éléments de traçabilité ?**

Si l'Animateur (responsable) du dispositif VAS-IC ne dispose pas d'un moyen approprié de traçabilité et de preuve, alors nous pouvons passer au degré de mesure d'ambition immédiatement inférieure.

### 10.2.2. La VAS-IC a-t-elle contribué à développer l'Intelligence Collective d'entreprise (au regard de l'unité à laquelle elle est rattachée) ?

Démarche :

- Critères de mesure. Rechercher si des critères de mesure de l'Intelligence Collective ont été proposés par des auteurs. Si oui, adapter ces critères.
- Construire de toute pièce des critères, si nécessaire. Ces critères doivent être appropriés au contexte.
- Nous proposons sur notre site Web (dans le cadre de coopérations Equipe - entreprises) des critères « standards » qui doivent ensuite être adaptés au contexte.
- Evaluer ces critères au moyen d'entretiens avec les responsables concernés, et/ou de questionnaires proposés par messagerie, par exemple. L'expérience montre que les résultats sont plus enrichissants lorsque l'évaluation est faite de façon interactive.

(A titre d'exemple citons Davenport et Beck qui ont proposé des indicateurs de mesure de l'attention.)

### 10.2.3. La VAS-IC a-t-elle augmenté la qualité de l'information anticipative sur l'environnement de l'entreprise (ou de son unité concernée à laquelle est rattachée la VAS-IC) ?

Il faut préciser à quel endroit du processus informationnel VAS-IC est effectuée la mesure de la qualité de l'information (voir **figure 1.8.1**, chapitre 1). Dans ce qui suit nous nous plaçons au point où les informations et connaissances arrivent à leurs utilisateurs potentiels.

Démarche :

a) Critères de mesure. Pour cet objectif, les auteurs ont proposé de nombreux indicateurs dont nous donnons des exemples dans l'**encadré 10.2.3a** « *quality of CI information* ». Parmi les critères proposés figure notamment celui d'utilité perçue, lui-même affiné en questions plus détaillées. Toutefois ces indicateurs ont deux caractéristiques qui expliquent qu'il faille ensuite procéder à une sérieuse adaptation des critères, voire en construire de toute pièce. Ces caractéristiques sont :

- les critères sont conçus pour la qualité de l'information en général, et non pas pour l'information à caractère anticipatif de la VAS-IC (pour se rappeler la différence, voir **tableau 6.4.5**, chapitre 6). Il est donc nécessaire de faire diverses adaptations en les justifiant.
- les auteurs sont généralement d'origine américaine (USA surtout). Les critères proposés risquent donc d'être fortement influencés par des aspects culturels qui les rendraient non directement utilisables. Mentionnons que certains auteurs parlent plutôt de « valeur d'usage de l'information » dans un sens proche tantôt de qualité et tantôt d'utilité (ou de pertinence), il y a donc une difficulté d'adaptation du langage.

Pour ces raisons nous proposons encore aux entreprises qui le désireraient, d'entrer en interaction avec notre Equipe, par le canal de l'Internet, de façon à mettre en commun nos savoir-faire.

#### **Encadré 10.2.3a. (45) *Quality of Competitive Intelligence information.***

- accuracy
- content
- completeness
- currency
- importance
- relevance
- reliability
- timeliness
- understandability
- usefulness

**Source :Teo & Choo, 2001**

b) Evaluer ces critères au moyen d'entretiens avec les responsables concernés et/ou de questionnaires proposés par messagerie, par exemple. L'expérience montre que les résultats sont plus enrichissants lorsque l'évaluation est faite de façon interactive.

**10.2. 4. Fonctionnement du processus.** Le processus de VAS-IC a-t-il fonctionné correctement, durant la période écoulée considérée ?

L'ambition de la mesure a encore diminué d'un degré. Il s'agit d'évaluer (auditer) le processus générateur des informations et connaissances VAS-IC, tel qu'il est illustré à la **figure 1.8.1** chapitre 1. Il est nécessaire de se doter de critères que l'on évaluera ensuite. Mais les critères ne sont plus les mêmes que ceux vus précédemment, et les personnes sollicitées pour l'évaluation ne sont plus les mêmes non plus : parmi celles-ci doivent figurer des personnes qui contribuent au dispositif, mais qui ne sont pas du tout des utilisateurs potentiels des informations et connaissances produites.

- a) **Critères de mesure.** Les critères doivent rendre compte du fonctionnement du processus dans sa globalité et doivent être utilisés en différents points successifs du processus. Ils doivent aider à détecter les éventuels disfonctionnements. Voir d'abord les critères proposés par des auteurs et concernant les processus informationnels. Ces critères sont généralement subdivisés en plusieurs groupes, par exemple concernant :
- . la facilité perçue d'utilisation du dispositif ;
  - . l'équité perçue par les contributeurs du dispositif ;
  - . la qualité de la relation entre Animateur et contributeurs ;
  - . la qualité du service rendu par l'Animateur ;
  - . la technologie utilisée pour supporter le dispositif VAS-IC ;
  - . le degré d'acceptation de cette technologie (et des supports) par les personnes ;
  - . l'organisation du dispositif ;
  - . la formation et le comportement des personnes contribuant au fonctionnement du dispositif, y compris l'Animateur , etc.

b) **Evaluation des critères** au moyen d'entretiens semi directifs ou bien, à défaut, de questionnaires distribués puis récupérés pour être exploités. Les membres du périmètre du dispositif, sollicités pour l'évaluation des critères, doivent être situés tout au long du processus informationnel, depuis les traqueurs à une extrémité jusqu'aux utilisateurs potentiels des informations et connaissances produites collectivement, à l'autre extrémité.

Le lecteur intéressé par la construction d'un instrument de mesure de la satisfaction des utilisateurs de la VAS-IC pourra prendre contact avec notre Equipe. Cependant cette offre est plutôt réservée aux entreprises.

### **10.3. Mesurer quand.**

La question de la mesure peut se poser à différents moments du cycle de vie d'un dispositif VAS-IC. Par exemple :

- Avant même de démarrer le projet de mise en place d'un (nouveau ?) dispositif VAS-IC. On parle alors de « mesure avant » ou « évaluation de l'existant, ou encore état des lieux ». Nous proposons, sur notre site Web, le logiciel **FENNEC®** pour réaliser une telle mesure. Voir **figure 10.3** « radiographie de l'état des lieux, au moyen de Fennec® ».

**Figure 10.3.** Radiographie de « l'état des lieux » concernant les pratiques de Veille, réalisée au moyen du logiciel Fennec®, dans une unité d'une entreprise. L.E.SCANNING® ©LESCA

MODULES	EFFORT PRIORITAIRE	DOIT PROGRESSER	SATISFAISANT
Veille commerciale			VERT
Veille concurrentielle	ROUGE		
Veille technologique		.....JAUNE.....	

### PISTE DE PROGRES

Style de direction	ROUGE		
Formalisation Veille		.....JAUNE.....	
Source d'information			VERT
Transmission information	ROUGE		
Utilisation stratégique	ROUGE		
Motivation du personnel		.....JAUNE.....	

- Après un certain temps de fonctionnement du dispositif VAS-IC : par exemple un an après, pour évaluer les progrès réalisés. On parle alors de « mesure après ».

Il est du rôle de l'Animateur (ou du responsable) du dispositif VAS-IC de se doter des instruments de mesure que nous venons de présenter, s'il désire être en mesure de faire face avec succès aux justifications que pourraient lui demander ses supérieurs hiérarchiques, ou bien les auditeurs dans l'hypothèse d'une Certification (ISO ou autre) du dispositif VAS-IC. De tels instruments peuvent être nécessaires à titre de preuve.

## 10.4. Expérimentations et retours d'expérience.

10.4.1. « Mesure avant ». Nous donnons un exemple de résultats de « mesure avant », il s'agit d'interviews pour dresser l'état des lieux, en matière de pratiques de Veille», avant le début d'un projet de mise en place VAS-IC. L'entreprise est de grande taille et le projet est rattaché à l'une de ses unités dont l'activité concerne la production et la vente. Voir : **encadré 10.4.1 « plavi »**

**Encadré 10.4. Etat des lieux avant mise en place d'un dispositif VAS-IC : exemple.** L.E.SCAnning®  
©LESCA

Interviews de responsables au sujet de l'état des lieux concernant les pratiques de Veille avant intervention.

Quelques précisions préalables. Entreprise industrielle nommée PLAVI. Effectifs d'environ 1000 personnes. Forte culture technique. Chaque interview a duré environ 2 heures. Seules quelques unes sont fournies ci-après. Les autres ont des contenus très voisins de celles fournies dans ce qui suit.

### Interview n°1 : du Dirigeant de la Division Darc

- 1.1 "Nous devons de plus en plus anticiper en matière d'environnement écologique.... Groupes de pression, associations, fédérations, etc."
- 1.2 "Nous devons nous adapter aux nouvelles lois."
- 1.3 "Nous ne possédons rien d'organisé, en ce qui concerne l'écoute anticipative de l'extérieur. Certes, des informations sont données par les uns ou par les autres, mais tout ceci se fait sans but précis, au coup par coup, en fonction de sa propre perception des choses."
- 1.4 "Il arrive que quelqu'un, à titre individuel, me fasse remonter une information qu'il juge intéressante."
- 1.5 "Nous n'avons pas l'habitude de réfléchir en commun sur ce que pourrait signifier telle ou telle information."
- 1.6 "Dans notre entreprise, on n'écrit pas. Pour écrire il faut réfléchir et c'est trop long. On parle beaucoup, au téléphone, par exemple. C'est plus facile, il n'y a pas à réfléchir : on n'est pas des littéraires. Si on demande à quelqu'un d'écrire, il tord le nez.... et ne le fait pas."
- 1.7 "C'est exceptionnel qu'un membre du personnel (vers le bas de la hiérarchie) appelle un supérieur pour lui communiquer une information. Ce n'est pas conforme aux habitudes de la communication hiérarchique de cette entreprise."
- 1.8 "Lors des réunions périodiques des responsables de..., on fait le tour des questions soulevées au cours de la période écoulée, sans ordre particulier, à la libre initiative de chacun."

### Interview n°2 : d'un cadre de la division Darc

- 2.1 "Si je transmets une information à un collègue d'une autre unité ou bien du siège, je ne sais pas ce qu'elle devient. Je n'ai généralement aucun retour."
- 2.2 "Dans certains cas, lorsque quelqu'un a une information, il la communique à tout le monde (selon son comportement). Il arrose tout le monde et ce n'est pas une bonne façon de faire. Si on reçoit trop d'informations, on ne les lit pas."
- 2.3 "Il est arrivé que, au sujet d'un projet avec un gros client, on soit trois sur le coup et on ne le savait pas."
- 2.4 "Remplir des bases de données sans retour, c'est vraiment pas bon. Il faut que l'on ait le sentiment que ça sert à quelque chose."
- 2.5 "Personnellement, j'ai pas mal d'informations du fait de mes activités, mais personne ne me demande jamais rien."
- 2.6 "Si je devais avoir besoin de telle information, je ne saurais même pas à qui m'adresser pour tenter de l'obtenir."
- 2.7 "Par la force des choses, on a de plus en plus d'informations. Il faudrait les trier. Je ne sais pas bien trier les informations... c'est difficile."

### Interview n°3 : d'un cadre de la division Darc

- 3.1 "Vis à vis des clients potentiels, on a des informations très très parcellaires"
- 3.2 "On risque de faire deux ou trois fois la même chose, mais dans des unités différentes."
- 3.3 "On a beaucoup d'informations, mais qui nous arrivent trop tard. Je cours toujours après l'événement passé."
- 3.4 "On a un volume d'informations énorme, sous toutes formes : fax, revues, etc."
- 3.5 "On n'est pas capable de trier l'information utile. On fait ça au coup par coup, au quotidien."
- 3.6 "Je suis sûr que beaucoup d'informations importantes se perdent."
- 3.7 "On est très peu informé sur les positions de la direction générale, concernant les grandes orientations pour le futur."
- 3.8 "Les textes qu'on reçoit ne sont pas directement exploitables."
- 3.9 "On est responsable de plus en plus de chose, mais sans savoir où trouver les éléments de réponse dont on a besoin pour prendre nos décisions."
- 3.10 "Il n'est pas suffisant que des informations remontent du terrain vers la hiérarchie. Il faut aussi qu'il en redescende de la hiérarchie."
- 3.11 "Les informations devraient être brèves : 2 à 3 lignes... et non pas des laïus."
- 3.12 "Je ne sais pas où chercher l'information dont j'ai besoin, quand j'en ai besoin."

3.13 "Il y a des informations qui nous permettraient de voir venir et de nous préparer. Mais on ne sait pas où les obtenir."

3.14 "Plutôt que d'avoir l'information complète, mais trop tard, il vaudrait mieux avoir une ligne d'information indiquant quelle information existe et où elle est. Cette ligne pourrait être rédigée par le spécialiste du domaine concerné."

#### Interview n°4 : Dirigeant de la Division Albert

4.1 "On suit les événements. On ne les devance guère."

4.2 "Nos relations avec les acteurs extérieurs sont gérées au coup par coup."

4.3 "Si on envoie une information à quelqu'un, on ne sait pas ce qu'elle devient."

4.4 "Nous sommes surtout de tradition orale."

4.5 "Nous disposons de beaucoup de circuits d'information tout fait. Mais c'est pour les informations du quotidien. Si une information de type signal faible est acheminée sur un de ces circuits, elle est noyée dans les fax ou autre."

4.6 "On ne va pas à la recherche de l'information. On se limite à celle qu'on reçoit."

4.7 "A partir de quel moment peut-on décréter qu'une information est intéressante et qu'il faut la diffuser ?"

4.8 "Nous n'avons pas l'habitude d'examiner les informations en commun dans le collège de direction. Chacun analyse ses propres informations pour son compte."

#### Interview n°5 - Directeur général

5.1 "Nous avons un plan stratégique pour plusieurs années. Ce qu'il nous faut c'est un dispositif pour voir venir les ruptures suffisamment tôt."

5.2 "De temps en temps je prends des notes sur des petits papiers. Mais ce n'est pas suffisant. Je picore les informations, je ne les traite pas."

5.3 "On me remonte peu d'informations, et je le regrette, au sujet des acteurs extérieurs importants".

5.4 "Je ne souhaite pas encore plus de synthèses successives effectuées le long de la ligne hiérarchique. Je voudrais les bonnes informations elles-mêmes."

HL

#### **InterActif.**

S'agissant des interviews de l'encadré **10.4.1 « plavi »** :

1 - Que révèle cet état de l'existant ? Lister les différents problèmes soulevés par les personnes interviewées.

2 - Quels sont les axes de travail qui en découlent pour concevoir et mettre en place un futur dispositif VAS-IC ?

10.4.2. Mesure des résultats à l'issue de la mise en place d'un dispositif « provocateur » d'informations, sur site internet. Le lecteur intéressé pourra prendre contact pour plus de précisions à ce sujet. Voir également, sur notre site Web, la publication :

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H. (2003) – Veille Stratégique : Application d'Internet et sites Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif. *Actes du Colloque AIM 2003*, Grenoble, CD-rom et site Web de l'AIM, 11 pages.

HL