



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

Chapitre-2-domaine-perimetre

LESCA

31102

"If you can't measure it, you can't manage it."  
Peter Drucker

## 2. CHOIX DU DOMAINE D'APPLICATION DE LA VAS-IC ET DELIMITATION DU PERIMETRE DU DISPOSITIF.

Sommaire du chapitre.

### 2.1. Définitions.

- 2.1.1. Utilité de la VAS-IC pour quoi ?
- 2.1.2. Utilité de la VAS-IC pour qui ?
- 2.1.3. Utilité de quoi ?
- 2.1.4. Utilité selon quel mode de fonctionnement.

Les étapes de la méthode L.E.SCAanning

### 2.2. – Première étape de la méthode L.E.SCAanning : Choix du domaine d'application de la VAS-IC.

- 2.2.1. Rattachement du dispositif VAS-IC dans l'organigramme de l'entreprise.
- 2.2.2. Recommandations pour la réussite du projet VAS-IC.

### 2.3. – Deuxième étape de la méthode L.E.SCAanning : Délimitation du périmètre du dispositif VAS-IC.

- 2.3.1. Définition du mot « périmètre ».
- 2.3.2. Livrables de la délimitation du périmètre.
- 2.3.3. Taille du périmètre.
- 2.3.4. Recommandations : Facteurs critiques de succès pour la réussite du projet. Tableau synoptique des possibilités d'établir une Intelligence Collective.

### [Nous-avons-toujours-fonctionne-sans-vasic](#)

**« Jusqu'à présent notre entreprise a toujours fonctionné sans dispositif VAS-IC. Nous ne nous en sommes pas si mal sorti puisque nous existons toujours, et cela depuis plusieurs dizaines d'années maintenant. Alors pourquoi devrions-nous nous en soucier maintenant ? Qu'y a-t-il donc de changé ? ».**

**interActif-environnement**

**31014**

**©LESCA**

**Diriez-vous que l'environnement extérieur de votre entreprise est en cours de changements significatifs durant les années en cours :**

- **plutôt non,**
- **plutôt oui.**

[utilisateur-potentiel-comportement](#) Wobowo

InterActif

Devriez-vous mettre en place une Veille Stratégique dans votre entreprise ? (Justifiez)

- Plutôt oui
- Plutôt non.

Si votre réponse est « Plutôt non », voir [Lesca 1995 « Comment décider » \(article\)](#)

## 2.1. Définitions

### 2.1.1. Utilité de la VAS-IC pour quoi ?

D'une façon générique, la finalité de la VAS-IC est de permettre à l'entreprise d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources, dans le but de contribuer à sa compétitivité durable. De nombreux arguments en faveur de la VAS-IC sont fournis par les auteurs (voir encadré 211a).

Encadre-211a-auteurs

LESCA 30719

#### Encadré 2.1.1a. Exemples d'arguments en faveur de la Veille Anticipative Stratégique.

1 - « Tout diagnostic (stratégique) repose sur une analyse précise des contraintes et des opportunités que recèle l'environnement ». A.-C. Martinet, 1983, p.81.

2 - « C'est justement le choix de l'environnement et de l'horizon de temps qui est au cœur de la décision stratégique. » A.-C. Martinet, 1983, p.16.

3 - « La surveillance de l'environnement est un exercice nécessaire... ». G. Koenig, 1996, p.212

4 - « La vulnérabilité (de l'entreprise) doit être considérée comme un concept clé de l'intelligence stratégique. Elle conduit 'naturellement' à l'idée de surveillance, de veille, de 'scanning' des multiples sources de vulnérabilité. L'entreprise ne doit plus être ni sourde ni aveugle... » Ch. Marmuse, 1992, p.206.

5 - « L'intelligence stratégique concerne le développement d'une capacité à identifier les opportunités stratégiques et à évaluer la qualité potentielle. Elle conduit à l'idée de veille stratégique, à celle de diagnostic en tant que savoir-faire de l'entreprise en prise sur son environnement.... ». Ch. Marmuse, 1992, p. 127.

6 - « 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. » Ch. Marmuse, 1992, p.60.

7 - « ... le hasard pourrait bien servir de façon privilégiée ceux qui possèdent un spectre d'observation très large (notamment dans des secteurs apparemment très éloignés de celui où l'entreprise est engagée), ceux dont la 'sensibilité stratégique' s'est affinée avec le temps. Ceux-là pourront détecter mieux et plus vite que d'autres les voies de la réussite. » Ch. Marmuse, 1992, p.424.

8 - « 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. Afin de permettre à l'entreprise d'anticiper ... » R.-A. Thiéart, 1991, p.95.

9 - « Les dirigeants (d'entreprise) ... savent tout cela lorsqu'ils doivent anticiper l'inconnu, réagir à des signaux faibles... Puisqu'on ne peut prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une décision... L'incertitude... nous pousse à remettre en cause les démarches linéaires classiques... et à ne plus accepter les distinctions simplificatrices de cause et d'effet... ». R.-A. Thiéart, 2000, Les Echos.

10 - « De la logique des facteurs (de l'environnement) à la logique des acteurs (de l'environnement... (p.50). ... Mettre en évidence le 'système de pouvoirs' c'est-à-dire de caractériser les relations de pouvoir qu'entretiennent... les acteurs (p.94) ». A.-C. Martinet, 1984.

11 - « En associant recherche délibérée et attention flottante, les techniques de balayage (scanning) ont pour objectif de permettre l'évocation de questions importantes pour l'avenir, mais qui risqueraient en l'absence de ce type de démarche, de rester ignorées trop longtemps. Ces méthodes permettent donc de compléter l'information stratégique résultant de l'apprentissage et des efforts de la prévision. » P. Joffre et G. Koenig, 1985, p. 51.

HL

De façon plus précise voici des exemples d'utilité :

- pour augmenter la capacité d'innovation de l'entreprise ;
- pour réagir plus vite : être prêt au bon moment donc anticiper en amont ;
- pour détecter suffisamment tôt à quel changement il faudra (peut-être) s'adapter ;
- pour économiser des ressources, car « trop tard c'est plus cher » ;
- pour anticiper les ruptures et éviter les surprises stratégiques mauvaises ;
- pour réduire les risques et augmenter la sécurité ;
- pour gagner des clients nouveaux : voir **Tableau 2.1.1 « PME vues comme fournisseur »**.

Tableau 2.1.1. PME vues comme FOURNISSEURS

PME BtoC	Cas non traité ici.	
PME BtoB	1 - Celles qui craignent de perdre un gros client actuel (protection face au risque)	
	2 - Celles qui craignent d'être surclassées par un concurrent, face à leurs clients actuels	
	3 - Celles qui veulent accéder à un gros client potentiel avec leur savoir-faire actuel (même secteur)	
	4 - Celles qui veulent accéder à de nouveaux marchés (autres secteurs) avec applications nouvelles de leur savoir-faire actuel	
	5 - Celles qui veulent élargir leur horizon en développant (diversifiant) leur savoir-faire	

Cette liste n'est pas exhaustive : voir **encadré 2.1.1b « Exemples d'utilité de la VAS-IC »**.

**Encadré 2.1.1b. Exemples d'utilité de la VAS-IC.**

Frاندotalu : « Nous sommes inquiets au sujet de l'avenir de notre produit. Notre marché risque-t-il de disparaître ? »

BOD : « Devons-nous nous lancer dans la pile à combustible pour les voitures ? »

ROUG : « Identifier de nouveaux créneaux. Proposer de nouveaux axes de développement à nos laboratoires ».

Innovat (12 personnes): « Nous voulons élargir notre domaine d'activité. Nous voulons entrer dans le domaine du Biomédical en utilisant notre savoir-faire actuel. Mais comment faire ? ».

Bacho (45 personnes) : « Nous voulons nous différencier sur le produit + service, et non uniquement sur le prix. Nous voulons trouver de nouveaux clients ».

« Devons-nous nous lancer dans ce nouveau projet ? Ne courons-nous pas trop la tête baissée. »

Fla : « Nous voulons déborder le domaine actuel de notre offre, tout en nous appuyant sur notre savoir-faire. Nous voulons innover au plus près du client et, pour cela, détecter leurs besoins latents ».

Alcatel : « Nous voulons différencier notre positionnement de celui de nos concurrents. »

BANQUE - Un élu décideur, responsable du développement économique de sa Région demande : « BANQUE envisagerait-elle de délocaliser son Centre de Traitement Informatique Mondial et ainsi quitter notre Région ? ».

Responsable Territorial. « Veille Stratégique et expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale ».

HL

Mais la VAS-IC ne concerne pas que les entreprises, elle peut également être utile pour toute sorte d'organisation. Voir, par exemple sur notre site Web, la publication :

[Lesca, H., Boulifa, I., Ben Soltane, R. \(2003\) – Un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat. Colloque AIRPME, 23-24 octobre 2003, Maroc.](#)

**Innovation.** L'utilité de la VAS-IC devrait être ressentie comme étant très utile spécialement de la part des entreprises tournées vers l'innovation continue. Les relations fortes entre la « Capacité à innover » et la « Capacité d'écoute de l'extérieur et du futur » de l'entreprise ont été confirmées par les enquêtes « terrain » de notre Equipe (Lesca, 1989). Sous certaines conditions, le processus d'innovation prend naissance avec des informations de terrain recueillies par des traqueurs capables de s'étonner, de lier des bouts d'informations entre eux puis d'alimenter ainsi une démarche d'intelligence collective.

#### **InterActif-211.**

**Pensez-vous qu'une « information de terrain » puisse être à l'origine d'une innovation ?**

- Oui.
- Non.

**Si votre réponse = oui, pouvez-vous donner un exemple ?**

**Si votre réponse = non, alors allez à ???**

[Lesca, H et Mancret, G. \(2003\) – Innovation : résultat de la perception de signaux faibles et de l'intelligence collective.](#)

**Aide à la décision.** Un autre point de vue pour apprécier l'utilité de la VAS-IC est de s'interroger sur la façon dont elle influe sur la prise de décision des responsables. Par exemple Sharda et *al.* ont suggéré cinq repères que l'on pourrait transposer, à la VAS-IC, comme suit :

Lorsqu'ils utilisent la VAS-IC, les décideurs :

- 1– Devraient prendre des décisions conduisant à des profits financiers plus élevés ;
- 2 - Devraient prendre des décisions moins aléatoires et dont les résultats sont plus stables ;
- 3 - Devraient utiliser moins de temps pour prendre leurs décisions ;
- 4 - Devraient pouvoir examiner un plus grand nombre d'alternatives ;
- 5 - Devraient ressentir plus de confiance dans les décisions qu'ils prennent.

Rappel **Décision => informations** ou bien **informations => Décision ?**

**Réduire le risque, augmenter la sécurité.** S'agissant de l'utilité de la VAS-IC pour réduire le risque, voir à titre d'exemple particulier, sur [notre site Web](#), la publication :

[SADOK, M., BENABDALLAH, S., LESCA, H., \(2003\) – Apports différentiels de l'Internet pour la Veille Anticipative : Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise. Actes du Colloque AIM 2003, Grenoble, CD-rom et site Web de l'AIM, 9 pages.](#)

Sharda et *al.* ( ) -

### 2.1.2. Utilité de la VAS-IC pour qui, au sein de l'entreprise ?

On peut distinguer trois niveaux (au moins) où se placer pour apprécier l'utilité de la VAS-IC puis mesurer les résultats de celle-ci (voir chapitre 10), après qu'un dispositif ait été mis en place.

Ces trois niveaux sont :

1 – L'entreprise considérée globalement. On se place alors au niveau de la Direction Générale (ou niveau « *corporate* » selon le cas). Celle-ci peut désirer vouloir recourir à la VAS-IC pour l'une des raisons (ou plusieurs) mentionnées au chapitre 1. L'objectif est flou. Un problème pourra survenir à retardement, au moment où la Direction souhaitera mesurer les bienfaits effectifs de la VAS-IC. (Voir chapitre 10). Ce niveau est plutôt à déconseiller pour cette raison, sauf si c'est la Direction elle-même qui en décide ainsi.

2 – Une division, ou une filiale, ou encore une *Business Unit*. L'objectif est de renforcer cette division au moyen de la VAS-IC. L'objectif est un peu moins flou que précédemment, mais guère moins. Le problème de la mesure des bienfaits sera difficile. Cependant la « visibilité » de l'utilité de la Veille peut ici être un peu plus claire du fait que les activités et résultats de cette division sont eux-mêmes plus visibles, mieux identifiables.

3 – Un processus créateur de valeur de l'entreprise ou de l'une de ses unités. Parmi les processus créateurs de valeur que nous avons le plus fréquemment rencontrés, mentionnons (par ordre alphabétique) :

- le processus Achats ;
  - le processus Commercial ;
  - le processus Innovation ;
  - le processus Gestion des Ressources Humaines (et spécialement les compétences critiques)
- Etc.

L'objectif est de renforcer les performances du processus choisi. Les critères de performance du processus peuvent être clairs et, les impacts de la VAS-IC sur les performances du processus peuvent être plus facilement identifiables. La mesure des bénéfices de la VAS-IC sera elle-même plus facile et plus probante.

En revanche, une difficulté peut résider dans la délimitation du processus créateur de valeur (bornes amont et bornes aval) et dans la complexité qui découle de son caractère transverse.

Le choix du domaine d'utilité du futur dispositif de la VAS-IC est effectué par le Comité de pilotage du projet.

#### **InterActif 212.**

Diriez-vous que la VAS-IC, telle que vous la comprenez pour le moment, pourrait s'appliquer à un ensemble d'entreprises (par différence avec une entreprise seulement) ?

Non - Oui

Si votre réponse = Non, précisez les éventuelles conditions à remplir.

Si votre réponse = Oui, voir sur [notre site Web](#) la publication :

[CHAPUS, E. LESCA, H. \(1997\) - Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI. Revue \*Systèmes d'Information et Management\*, vol.2, n°2, p.31 - 62.](#)

### 2.1.3. Utilité de quoi ?

Certes nous parlons bien de la Veille Anticipative Stratégique et Intelligence Collective (VAS-IC), mais l'expérience en entreprises nous a enseigné qu'il y a deux façons très différentes de comprendre cette question, à savoir :

#### a) Utilité du concept de VAS-IC.

Les arguments mentionnés plus haut devraient permettre de justifier l'utilité du concept. Mais le concept en lui-même est sans portée pratique. Il doit être relayé par un dispositif afin de pouvoir passer aux actes. A quoi servirait d'approuver le concept si rien n'est fait pour le mettre efficacement en œuvre ?

#### b) Utilité d'un dispositif de VAS-IC.

C'est une chose de comprendre l'utilité du concept et c'en est une autre est de passer aux actes. D'ailleurs, de bonne foi, certains dirigeants sont persuadés (sans l'avoir d'ailleurs vérifié) que leur entreprise fait de la Veille Anticipative Stratégique, quitte à la faire à la « façon de monsieur Jourdain », c'est-à-dire sans en avoir conscience. Or ceci n'est possible que si l'on admet un rendement de moins de 10% des efforts fournis et des coûts supportés.

J.M. WARD a proposé une échelle à six barreaux qui, adaptée à notre cas, pourrait permettre dévaluer d'intégration de la VAS-IC dans l'univers mental des dirigeants de l'entreprise :

*1 – La VAS-IC n'est perçue que comme un mal nécessaire. Les dirigeants ne lui portent aucune attention positive.*

*2 - La VAS-IC assure les fonctions de base mais est perçue principalement comme un centre de coûts. Son budget est l'objet de contrôles financiers très sévères.*

*3 - La VAS-IC de l'entreprise n'est pas mise en concurrence ni en doute. Elle est jugée sur le degré de satisfaction exprimé par les utilisateurs. Les dirigeants estiment que tout va bien s'ils n'en entendent pas parler.*

*4 - La VAS-IC de l'entreprise est perçue comme un service susceptible d'être mis en concurrence avec des services achetés à l'extérieur. Elle est jugée en terme d'efficacité sur un rapport qualité/coûts. On peut s'en passer si on trouve mieux et moins cher ailleurs.*

*5 - Les dirigeants croient que la VAS-IC pourra fournir des avantages concurrentiels et soutiennent les efforts dans cette direction.*

*6 - La VAS-IC est totalement intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.*

Il est donc nécessaire, pour le chef de projet VAS-IC de se préparer :

- à devoir expliquer sans relâche l'utilité d'un dispositif;
- à devoir préciser comment il envisage de mesurer ultérieurement les bénéfices du dispositif mis en œuvre. (Voir chapitre 10).

WARD, J.M. ( ) -

#### 2.1.4. Utilité selon quel mode de fonctionnement.

On distingue trois modes de fonctionnement de la VAS-IC :

- Mode Commande : la recherche active d'une information, désignée de façon précise, est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique ou d'un utilisateur potentiel de l'information, qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information.
- Mode Alerte : la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (traqueurs) et ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres utilisateurs potentiels) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que aucune demande expresse ne leur a été formulée.
- Mode Provocation : il s'agit de provoquer la venue à nous d'informations qui ne nous auraient pas été accessibles autrement, ou qui n'auraient peut-être pas existé du tout. La provocation d'informations peut se faire, par exemple, en utilisant le site Web dans la mesure où ce site a été construit de façon appropriée. Pour plus de détail voir, 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.

Les questions précédentes « pour qui ? » et « pour quoi ? » conduisent à aborder la première étape, proprement dite, de la méthode.

##### **InterActif 214a.**

**Dans le cas de votre entreprise (ou votre unité), diriez-vous (en justifiant) que le mode le plus approprié est :**

- **Plutôt le mode commande.**
- **Plutôt le mode alerte.**
- **Tous les deux modes.**

##### **InterActif 214b.**

**Comprenez-vous bien ce qui signifie « mode provocation » ?**

- **Plutôt oui.**
- **Plutôt non. Voir [notre site Web](#)**

## 2.2. – Première étape de la méthode L.E.SCanning : Choix du DOMAINE d’application de la VAS-IC.

### 2.2.1. Rattachement du dispositif VAS-IC.

Le positionnement de la VAS-IC dans l’organigramme de l’entreprise est variable selon qu’il s’agisse d’une PME, d’une grande entreprise ou bien d’un groupe composé de plusieurs unités. Dans ce dernier cas, il existe plusieurs points de rattachement et il est probable qu’il existe également plusieurs dispositifs VAS-IC. Parmi les points de rattachement le plus fréquemment observés mentionnons :

- le niveau « Groupe », auprès du président directeur général ;
- le niveau « Société », lorsque le groupe comprend plusieurs sociétés autonomes ;
- le niveau « Division » (ou encore Centre Opérationnel).

Il peut exister plusieurs dispositifs VAS-IC dans l’entreprise. Voir **tableau 2.2.1 « Rattachement VAS-IC »**. Dans ce cas se pose les problèmes de leur renforcement mutuel, de leur coordination et de la communication des uns avec les autres. La pire situation serait un cloisonnement de ces dispositifs. Le lecteur intéressé par plus de détails pourra entrer en contact avec [notre site Web](#).

Tableau 2.2.1. Rattachement de la VAS-IC

PROCESSUS														
	GLOBAL	COMMERCIAL	ACHATS	R-D	SI									
NIVEAU HIERARCHIQUE														
GROUPE ( <i>corporate</i> )														
DIVISION ( <i>filiale, B.U...</i> )														
REGIONAL ( <i>local...</i> )														



### 2.2.2. Recommandations (facteurs critiques) pour la réussite du projet VAS-IC

Les recommandations suivantes sont exprimées sur la base de l'expérience accumulée par notre équipe sur plus de quinze ans.

1 – Si la première mise en place d'un dispositif VAS-IC est rattachée au niveau « *corporate* », il y a une forte probabilité pour que le projet échoue. Les raisons en sont les suivantes :

- la tâche est démesurée et trop complexe ;
- il faudra une énergie humaine et des ressources considérables ;
- le chef de projet sera rapidement découragé ;
- le délai au terme duquel le dispositif commencera à fournir des résultats significatifs sera trop long ;
- il sera très difficile de mesurer les résultats produits par le dispositif.

2 – Lorsque le premier dispositif est rattaché à une direction opérationnelle proche du terrain, en relation avec un processus créateur de valeur clairement identifié dans l'entreprise, le projet est plus facilement maîtrisable (complexité et taille plus réduites). De même les résultats seront plus faciles à mesurer.

3 – Lorsqu'un premier dispositif est de petite dimension (mais prévu pour être évolutif) l'apprentissage collectif et la mise en confiance mutuelle des membres de son périmètre sont plus faciles à réaliser et demandent moins de temps.

4 – Si l'on ne sait pas construire un dispositif efficace de petite dimension et proche d'une direction opérationnelle, il n'y a pas de raison que l'on sache construire un dispositif efficace de grande dimension et rattaché au sommet de la pyramide hiérarchique.

## 2.3. – Deuxième étape de la méthode L.E.SCAning : Délimitation du PERIMETRE du dispositif de VAS-IC.

### 2.3.1. Définition du mot « périmètre ».

Le périmètre désigne la délimitation du dispositif VAS-IC. Cette délimitation suppose que l'on a déjà choisi le Domaine auquel sera rattaché le futur dispositif VAS-IC.

Le périmètre se précise par la liste des personnes incluses dans le dispositif et qui auront tour à tour à y contribuer et à en bénéficier :

- le(s) responsable(s) hiérarchique(s) concernés ;
- les membres du Comité de pilotage du projet de mise en place du dispositif ;
- les futurs « clients » du dispositif (utilisateurs potentiels) des informations de Veille ;
- le chef de projet et/ou le futur animateur du dispositif ;
- les traqueurs d'informations pressentis.

### 2.3.2. Livrables de l'opération de délimitation du périmètre.

Les livrables résultant de l'opération de délimitation du périmètre du futur dispositif VAS-IC sont principalement :

- un tableau où sont mentionnés les noms des personnes faisant partie du périmètre et comment les joindre ; voir **tableau 2.3.2 « Tableau du périmètre »**.
- un compte rendu rappelant les critères de choix utilisés pour la délimitation, ceci à des fins de traçabilité de la démarche effectuée.

**Tableau 2.3.2. Délimitation du périmètre du dispositif VAS-IC.**

Nom du processus de Création de Valeur (ou du domaine) choisi comme point d'ancrage de la VAS-IC		
Nombre de personnes =		
Nom des personnes	Lieu géographique	Autre

## Exemples de périmètre

<p>Exemples de périmètres      ©LESCA      31004</p> <p><b>RX DOREY</b> Les participants <u>accueillent</u> bien (ils n'y avaient pas pensé eux-mêmes) de tenter de mettre en place et de faire vivre le dispositif de veille stratégique pour leur petit groupe (environ 12 personnes) dans <u>un premier temps</u>, et pour le reste de l'entreprise dans un <u>second temps</u>.</p> <p>Les arguments avancés par moi sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- créer une motivation au niveau des participants « fondamentaux »,</li><li>- amorcer un apprentissage collectif à échelle humaine.</li></ul> <p>Cette proposition les amènent à s'interroger sur les centres d'intérêt qu'ils pourraient avoir en commun. Ils ne s'étaient jamais posé cette question. C'est l'amorce d'un <u>apprentissage collectif</u>.</p> <p><b>RX ROUG</b> Les participants (10 environ) ont <u>décidé d'eux-mêmes</u>, sans que je le propose, de mettre en place et de faire vivre le dispositif de veille stratégique dans l'intérêt de leur petit groupe dans un <u>premier temps</u>.</p> <p><b>RX VERSAILLE</b> Les participants sont d'abord surpris par ma proposition de mettre en place et de faire vivre un dispositif de veille stratégique commerciale :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- au niveau de leur petit groupe, dans un premier temps (groupes de 2 à 6 personnes, selon les régions),</li><li>- au niveau de l'entreprise, dans un second temps.</li></ul> <p>Ils accueillent favorablement cette suggestion et disent qu'ils vont essayer ainsi.</p> <p>Les arguments avancés par moi sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- créer une <u>motivation</u> au niveau des participants « fondamentaux »,</li><li>- amorcer un <u>apprentissage collectif</u> à échelle humaine.</li></ul> <p>©LESCA - Association Développement Veille Stratégique</p>
--

PSA 20 juin 2001

Le concept de VS-IC tel que présenté par HL est bien accueilli par les trois visiteurs.

Ce qui leur pose problème c'est le périmètre. Quel périmètre devraient-ils choisir / proposer pour démarrer un dispositif chez PSA sachant ce qui suit ?

PSA est une Business Unit à lui seul comptant plusieurs dizaines de milliers de personnes. Donc une business unit ne peut pas constituer un périmètre propice au démarrage.

HL suggère de penser à un processus créatif de valeur : ex Achats, Innovation, etc.

Les visiteurs parlent entre eux. Ils évoquent le projet « CAFE ». Ils disent que c'est un projet fédérateur et d'actualité chez PSA (de nature à intéresser des dirigeants).

De plus ce projet fait intervenir des experts dont tous ne connaissent qu'une partie du projet, donc ils gagneraient à partager des informations : ils pourraient ainsi être tous gagnants. Contrairement à un processus R&D où les experts sont très pointus et, de ce fait, chacun connaît tout de son domaine mais très peu du domaine des autres experts (cas déjà rencontré au CENT, en effet).

Ils vont continuer de réfléchir ensemble au sujet d'un périmètre possible pour démarrer quelque chose chez PSA.

#### PERIMETRE DU DISPOSITIF : EXEMPLE « BEAUNE »

Préciser par écrit quelles sont les personnes qui font partie du périmètre du dispositif (ou du projet) :

- les clients, quels sont-ils ?
- les traqueurs, quels sont-ils ?
- les intermédiaires dans le processus, quels sont-ils ?

Etablir des listes nominatives répondant à la question « Qui joue quel rôle ». Qui est inclus et qui ne fait pas partie du périmètre (dans le cas où il y a risque d'ambiguïté).

Je précise que nous n'avons jamais dit explicitement qui sont les TRAQUEURS dans le dispositif que nous sommes en train de construire, et encore moins nous les avons sensibilisés et formés. C'est un MAILLON MANQUANT pour le moment et qu'il faudra pallier. A cette occasion je projette le tableau **TRAQlxxx** **TRAOSUPO** qui est bien accueilli comme étant clarificateur et suggestif. Il faut établir un tableau de correspondance entre la cible et la liste des traqueurs : préciser qui est le mieux placé par rapport à l'acteur, au thème mais aussi par rapport à aux sources d'information recensées. Car le traqueur doit ressentir un certain intérêt personnel pour être motivé.

Une discussion s'amorce sur la question « QUI SONT LES CLIENTS » du dispositif en cours de construction.

La hiérarchie est citée par l'Animateur. Mais je souligne que ce n'est pas le seul client. Les membres du groupe de travail doivent aussi être considérés comme des clients (en plus d'autres rôles) sans quoi ils seront démotivés.

Les « clients » ont-ils été tous consultés au moment de la construction de la Cible (provisoire) ?

Réponse = non. Il conviendra de dresser l'état de leurs besoins et attentes en informations de veille stratégique.

HL

### 2.3.3. Taille du périmètre.

Arguments en faveur du conseil « démarrez petit et faites évoluer ensuite » :

- Communauté d'intérêt. Un des objectifs principaux de la délimitation du périmètre du futur dispositif VAS-IC est de créer une communauté d'intérêt entre les membres du périmètre et d'amorcer une Intelligence Collective entre eux. La taille du périmètre conditionne le succès de la mise en place du dispositif de Veille. Si la taille est trop grande la tâche sera plus difficile ou impossible.
- Ressources. Le choix du périmètre doit tenir compte du délai au terme duquel on veut les premiers résultats, et des moyens financiers et humains disponibles pour la mise en place du dispositif VAS-IC. S'il est trop grand la mise en place sera plus longue et plus coûteuse à réaliser.
- Motiver. Il faudra faire accepter le projet et réussir l'amorce du fonctionnement du dispositif. C'est pourquoi le périmètre initial doit inclure en priorité les personnes répondant à : « Qui est concerné tout de suite ? » par le domaine mis sous VAS-IC.

**2.3.4. Recommandations :** Facteurs critiques de succès pour la réussite du projet VAS-IC.

Le périmètre doit inclure un nombre de personnes ni trop petit, ni trop grand (du moins pour démarrer le dispositif). De plus, il doit être cohérent avec le calendrier de la mise en place et les ressources dédiées au projet VAS-IC.

Le **tableau 2.3.4** visualise des cas où il semble possible d'établir une Intelligence Collective, et des cas où cette possibilité semble exclue, ou très difficile.

**Tableau 2.3.4. Possibilité d'établir une Intelligence Collective . 30630**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Grande</b> Taille du périmètre (nombre de personnes concernées)	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non
<b>Grande</b> Dispersion géographique de personnes concernées	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non
<b>Fort</b> Degré de formalisation (informations et connaissances)	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui

Conseil éprouvé : commencer petit (périmètre plutôt de petite taille) puis étendre progressivement le périmètre à mesure que l'apprentissage collectif et la confiance mutuelle augmentent. L'intention est d'« apprendre en marchant ».

HL