



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

Chapitre-4-cible-texte 301005 ©LESCA

CHAPITRE 4. CONSTRUCTION DE LA CIBLE DE VEILLE ANTICIPATIVE STRATEGIQUE POUR AMORCER UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE.

Sommaire

4.1. Concepts et définitions

- 411. Environnement de l'entreprise, c'est-à-dire ?
- 412. Concept « Acteur » de l'environnement.
- 413. Concept « thème ».
- 414. Définition de « Cible » VAS-IC.

4.2. Pourquoi cibler la VAS-IC : passage de l'individuel au collectif.

- 421. Contourner le défi du « besoin d'information » du dirigeant.
- 422. Spécifier le champ sur lequel l'attention doit être concentrée.
- 423. Utiliser au mieux les (faibles) ressources dédiées à la VAS-IC.
- 424. Identifier les centres d'intérêt communs aux membres du dispositif VAS-IC.

4.3. Les livrables de l'opération de ciblage.

- 431. La cible des informations à rechercher
- 432. Les sources à scruter.

4.4. Comment construire la cible.

- 441. Matériel et locaux à prévoir.
- 442. Première séance collective du ciblage.
- 443. Consultation intermédiaire. Condition d'une Intelligence Collective.
- 444. Seconde séance collective du ciblage.
- 445. Taille de la cible.
- 446. De la cible vers les sources d'information.

4.5. Qui construit collectivement la cible de VAS-IC.

4.6. Quand construire la cible.

4.1. Concepts, définitions et typologies.

La méthode L.E. *SCAnning*, rappelons-le, est basée sur les séquences Expérimentation puis Evaluation (mesure des résultats). La durée de l'expérimentation doit être brève : de quelques semaines à trois ou quatre mois. Les moyens disponibles pour le projet VAS-IC sont généralement limités. Ces conditions conduisent à dimensionner raisonnablement les ambitions du dispositif VAS-IC et ont pour corollaire de s'interroger sur son bon ciblage, c'est-à-dire sur la partie de l'environnement vers laquelle il convient d'orienter l'attention et la curiosité active de l'entreprise, de façon prioritaire (mais non exclusive).

4.1.1. Environnement de l'entreprise, c'est-à-dire ?

Les auteurs ont proposé diverses façons de voir l'environnement : les secteurs, les forces se manifestant dans l'environnement, les zones « concentriques » de l'environnement en fonction de leur proximité ou de leur éloignement de l'entreprise, etc. La méthode L.E. *SCAnning* retient la vision suivante : l'environnement est constitué d'acteurs agissants. Il s'agit d'acteurs familiers aux responsables d'entreprise. Exemples : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs, etc. Sur les acteurs certains thèmes d'information peuvent nous intéresser plus que d'autres.

4.1.2. Concept « Acteur ».

Définition. Les acteurs sont des personnes physiques ou morales décisionnaires extérieures au périmètre VAS-IC.

On s'intéresse à un acteur en ce sens que ses décisions et ses actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur proche ou plus éloigné, une influence (positive ou négative, selon le cas) sur le devenir de notre entreprise (ou des activités dont nous avons la charge). Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question : par exemple la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technique.

Condition d'application : Un acteur doit être nommable, identifiable, caractérisé au minimum par un nom et une adresse (postale, électronique ou autre). Sont exclus les « objets statistiques » tel le « marché » ou la « concurrence », par exemple.

Typologie des acteurs. On peut distinguer plusieurs cas :

- Acteur actuel. C'est un acteur déjà actif et clairement identifié. Exemple un concurrent, un client, etc.
- Acteur potentiel. Un acteur potentiel est un acteur qui n'est pas actif actuellement, mais qui pourrait devenir actif à brève échéance s'il le décidait parce qu'il en a d'ores et déjà les moyens.
- Acteur direct : C'est un acteur qui nous concerne directement, tel qu'il a été défini ci-dessus.
- Acteur indirect : C'est un acteur (I) qui ne nous concernera pas directement. Cependant :
 - . (I) pourrait influencer un acteur (A) qui, lui, qui nous concerne directement ;
 - . notre observation de (I) pourrait nous aider à anticiper au sujet de (A).

Dans de tels cas, l'acteur indirect (I) pourrait tout de même nous intéresser. Voir **encadré 4.1.2 « exemples d'acteur indirect du cas Banque »**.

Encadré 4.1.2 (14) Exemples d'acteur indirect (Cas Banque).

Dans le présent exemple, la Cible de Veille Stratégique contient notamment un acteur appelé BANQUE. Il nous intéresse de façon directe. Et plus précisément nous intéresse son Centre de Traitement Informatique (CTI) : c'est un des thèmes de la cible. La problématique est la suivante : nous voulons anticiper si BANQUE envisage de délocaliser son CTI.

Cependant, si BANQUE est un Acteur directement au cœur de nos préoccupations, il a été estimé que nous devons porter notre attention sur d'autres acteurs qui, indirectement, pourraient nous alerter au sujet de notre Acteur direct BANQUE et de la délocalisation éventuelle de son CTI. C'est pourquoi les acteurs « indirects » figurant ci-dessous ont été également listés.

1 - Fournisseurs du CTI : IBM global service (entité chargée du transfert de centres informatiques), Fujitsu pour la fourniture de stockage de données, X société de « back up », Y société de « back up » ; Compaq ; opérateurs télécoms, tierce maintenance applicative...

2 - Pouvoirs publics : Ministère des Finances, Préfecture de la région et du département (exemple Drire), agences de développement régional, etc. ;

3 - Prestataires immobiliers : promoteurs immobiliers, agents immobiliers, déménageurs spécialisés, services cadastre et hypothèques, sociétés travaux publics ;

4 - Prestataires services : sociétés de restauration et de nettoyage ... ;

5 - Certaines associations : syndicats et comités d'entreprises, associations locales de loisirs ...

Pour des explications complètes voir la publication de [LESCA et BRUNEAU \(2002\)](#) sur [notre site Web](#).

HL

Pour plus de détail, voir sur [notre site Web](#), le cas « Banque » dans la publication :

[Lesca, H., Bruneau, J-M. \(2002\) - Veille Stratégique et expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale 6^{ème} Forum Intelligence Économique AAAF, Menton 25-27 sept 2002.](#)

InterActif 4.1.2.

1 - Donnez un exemple d'acteur direct, puis un exemple d'acteur potentiel, pertinents dans le cadre de vos activités.

2 - Pourquoi un acteur doit être nommable et sont exclus les « objets statistiques » ?

3 - Que comprenez-vous par « influence » ?

Crozier, M., Frieberg, E. (1977) -
Martinet, A.C. () -

4.1.3. Concept « Thème ».

Définition. Un thème est un centre d'intérêt lorsqu'on s'intéresse au devenir de notre entreprise.

Un thème peut être choisi de différentes façons :

- Par rapport à un acteur précis, un thème est une activité ou une caractéristique de l'acteur qui nous intéresse particulièrement.

En d'autres termes, s'agissant d'un acteur désigné (actuel ou potentiel), nous souhaitons savoir de lui seulement certaines choses utiles pour notre prise de décision, mais nous ne voulons pas savoir tout et n'importe quoi. Désigner des thèmes revient donc à délimiter et à restreindre volontairement notre effort de traque d'informations et à délimiter notre effort d'attention.

- Par rapport à plusieurs acteurs à la fois.

- Sans référence à un acteur précis. Cela peut être le cas lorsque le ou les acteurs ne sont pas encore connus, lorsqu'il s'agit d'acteurs émergents par exemple.

Exemples de thème : les recherches en cours d'un laboratoire, un projet de lancement futur d'un produit nouveau de la part d'un concurrent, un projet d'aménagement des transports publics de la part d'un homme politique, etc.

Voir : **encadré 4.1.3 « thèmes du cas Banque ».**

Encadré 4.1.3. Exemples de thème (cas « BANQUE »).

1 - Le type d'équipements informatiques utilisés par Banque (afin de pouvoir remonter aux fournisseurs et nous mettre à leur écoute anticipative).

2 - Le type de services spécialisés nécessaires pour l'éventuel transfert de matériels d'un centre informatique d'un site à un autre.

3 - Les infrastructures nécessaires pour « réceptionner » un tel centre informatique en cas de transfert ou de délocalisation.

4 - Les expertises critiques nécessaires pour le démontage et la mise en œuvre des équipements informatiques critiques.

5 - Les délais minimums de démontage et de mise en œuvre des équipements informatiques critiques, proposés sur le marché des prestations de service.

6 - Les technologies informatiques utilisées actuellement par le centre informatique de Banque, et susceptibles d'être victimes de ruptures technologiques.

Pour des explications complètes voir la publication de [LESCA et BRUNEAU \(2002\)](#) sur notre site Web <http://www.veille-strategique.org>

InterActif 4.1.3.

1 - Donnez un exemple de thème pertinent dans le cadre de vos activités.

2 - Que peut-il être utile de savoir au sujet d'un concurrent, ou bien d'un fournisseur ?

4.1.4. Définition de « Cible ».

La cible est le résultat de l'opération de ciblage de la VAS-IC. Le Ciblage de la VAS-IC est l'opération par laquelle est délimitée la partie de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les membres du périmètre du futur dispositif de VAS-IC. Cibler la VAS-IC signifie exprimer de façon explicite et formelle : « Quoi peut intéresser en commun les différents participants du processus de VAS-IC ». Mais c'est aussi s'assurer, dès l'amont, que le futur dispositif de VAS-IC devrait fournir des informations pertinentes pour les participants au dispositif. Concrètement, la cible est formalisée par un ensemble de documents (ou livrables) que nous présentons plus bas.

InterActif 4.1.4a.

- 1 - Est-il évident, pour vous, sur quoi votre entreprise devrait focaliser son attention et sa curiosité active ?
- 2 - Est-ce facile d'amorcer des réflexes collectifs ?
- 3 - Pourquoi faut-il distinguer plusieurs phases dans le cycle de vie d'une cible de VAS- IC ?

InterActif 4.1.4b.

L'intérieur de l'entreprise est-il obligatoirement exclu de la Cible VAS-IC ?

OUI - NON

Argumentez votre réponse.

InterActif 4.1.4c.

Diriez-vous qu'une information intéressante mais clairement située hors de la Cible VAS-IC, doit être négligée ?

OUI - NON

Argumentez votre réponse.

Exemples de cibles

L.E.SCA^{ning} ©LESCA 21214 cible-validation-exemples <http://www.veille-strategique.org>

Cible retours d'expérience LESCA 921

La méthode CIBLE est sans cesse améliorée par nos retours d'expérience. Voir communication AIMS2000.

BACHO, DOREY, AV, ROUG, MORY, ALTER-EGO,
BEAUNE, PLIVA, LEME, HOTEL, (CIB33RX3), PSA, CGPME,

==

CIBlage AV1 RXP REDEXAV1 REDEX CIB RHO/AUVE (AV) 990203 àLESCA

2ème séance : **VALIDATION DE LA CIBLE** amorcée séance n°1

1 - Nous n'avons pas suivi l'ordre de progression indiqué dans le manuel FENNEC à savoir :

- 1) liste exhaustive des Acteurs et des Thèmes
- 2) hiérarchisation et priorisation.

Nous avons construit directement une cible prioritaire.

L'absence de suivi de la méthode telle que spécifiée a été compensé par deux choses :

- a) la cible est jugée acceptable par tous les membres du groupe, du moins pour démarrer rapidement la mise en place du dispositif ISC. (car il y a urgence et ce qui avait été fait avant l'intervention de notre équipe avait déçu).
- b) la cible est voulue comme étant évolutive à mesure que le dispositif ISC fonctionnera. Donc on corrigera ce qui nécessitera de l'être.

Remarque HL : on se rapproche de la « rationalité limitée ».

2 - La première ébauche de cible (fin de la séance 1) est retouchée afin que chaque membre du groupe y retrouve au moins deux des Acteurs et/ou Thèmes pour lesquels il a personnellement argumenté et qui ont finalement été acceptés par les autres membres du groupe.

3 - Fin séance 1 les cases de la cible ne sont pas priorisées. En revanche, je demande aux membres du groupe de rapporter trois informations chacun, fondées sur la cible

REDEXAV1 MODULAR2 CIB RHO/AUVE (AV) 990202 àLESCA

DIFFICULTÉS rencontrées au sujet des THÈMES

La désignation des Thèmes a pris plus de temps que celle des Acteurs. En effet, elle s'est révélée délicate pour les raisons suivantes :

- 1) Plusieurs fois, le Thème discuté n'était pas clair pour tous, ou bien les termes utilisés n'étaient pas parlants pour tous. HL insiste pour que soit utilisé le langage qui leur est familier, afin de favoriser l'appropriation de la cible par les membres du groupe de projet.
- 2) Certains Thèmes, écrits dans un premier jet, ont ensuite été regroupés parce que leurs contenus ont paru à peu près identiques au membres du groupe et / ou parce qu'ils étaient trop détaillés ou trop restreints.
- 3) Un Thème, jugé trop global, a été subdivisé en trois Thèmes plus précis et plus parlants.

HL

4.2. POURQUOI cibler la VAS-IC.

4.2.1. Contourner le défi de l'expression « besoin d'information » du dirigeant.

La Veille Anticipative Stratégique a pour mission principale de se procurer des informations sur l'environnement de l'entreprise et sur son évolution possible. Les utilisateurs potentiels des informations sont les décideurs au sein de l'entreprise. Le problème semble donc très simple :

- question : quelles informations faut-il rechercher ?
- réponse : les informations répondant aux besoins des décideurs.

Malheureusement ceci n'est pas le vrai problème. Le vrai problème est que les décideurs ont les plus grandes difficultés à dire de façon précise et claire de quelles informations stratégiques anticipatives ils pourraient avoir besoin. Il ne saurait sans doute en être autrement. C'est pourquoi la méthode L.E.SCA^{ning} propose la réponse suivante : « *Monsieur le dirigeant, ne dites pas de quelles informations anticipatives vous avez besoin, mais dites-nous quels acteurs (actuels ou potentiels) et/ou quels thèmes vous semblent pertinents à scruter. Nous ferons le reste.* ». Nous contournons ainsi le défi du « besoin en information » du dirigeant.

Voir **Encadré 4.2.1a « Exemples de besoin en information »**.

Encadre-421a-besoin-information (16)30713

LESCA

Encadré 4.2.1a. (16) Exemples de besoin en information (expressions entendues en entreprises).

1 – « Nous aurions besoin de savoir quel sera le coût de la Pile à Combustible à l'horizon 2006 ». (cas Pile)

2 – « Nous craignons qu'existe déjà ou qu'apparaissent des start-up, quelque part dans le monde, et qui pourraient constituer un danger technologique pour nous (ou bien une opportunité, éventuellement). » (Cas Moryous)

3 – « Quels sont les signes annonciateurs de possibles futurs produits nouveaux pouvant déboucher sur le marché ?

Quels sont les procédés en cours d'expérimentation ? Où ?

Peut-on détecter de quels acteurs émanent ces signes ?

Quel est l'état des recherches dans les laboratoires (publics et privés) ?

Qui sont les laboratoires universitaires situés derrière ces acteurs ? ». (Cas Amodio)

HL

Cibler des Acteurs et des Thèmes plutôt que des informations désignées avec précision s'est révélé une façon efficace pour amorcer la mise en place et le fonctionnement d'une Veille Anticipative Stratégique combinée avec une Intelligence Collective. Si l'on entre un peu plus dans le détail, se pose alors le choix mentionné dans l'**encadré 4.2.1b**. La distinction qui est formulée est à rapprocher de la typologie des modes de fonctionnement de la VAS-IC (voir section 214, chapitre 2).

encadre-421b-besoin-information-problematique (17)

LESCA

30713

Encadré 4.2.1b. Problématique du « besoin en informations »

Distinction entre deux situations opposées. Dans laquelle vous trouvez-vous ?

1 – Partez-vous d'un besoin en information exprimé clairement pour aller vers les informations utiles à sa satisfaction ? (Sens décision → VAS-IC)

plutôt OUI - plutôt NON

Si vous répondez « Plutôt OUI » alors il existe un certain déterminisme des informations à traquer. Vous devriez savoir quelles informations vous devez rechercher. (On parle de VAS-IC fonctionnant en mode commande).

2 – Partez-vous de signes captés sur l'extérieur (et/ou l'intérieur) de l'entreprise pour en induire une (ou plus) décision(s) possible(s) ? (Sens VAS-IC → décision)

plutôt OUI - plutôt NON

Si vous répondez « Plutôt oui » alors la recherche d'informations est plus délicate et demande plus d'ouverture d'esprit et d'imagination. (On parle de VAS-IC fonctionnant en mode alerte).

HL

4.2.2. Spécifier le champ sur lequel concentrer l'attention et la curiosité active.

L'attention est l'aptitude d'une personne (ou d'un groupe de personnes) à observer et chercher à comprendre un phénomène susceptible de se produire dans son environnement. La curiosité est la démarche volontariste de rechercher des informations supplémentaires.

L'attention (individuelle et/ou collective) est l'une des ressources les plus rares dans une organisation, et la curiosité collective est très rarement organisée.

Les résultats de l'attention et de la curiosité sont, par exemple :

- 1 – des informations « visuelles » effectuées sur le terrain, ou ailleurs (lecture, internet...)
- 2 – des informations « auditives » provenant de conversations ou autre ;
- 3 – des informations « tactiles » provenant du toucher ;
- 4 – des informations « gustatives » ;
- 5 – des informations « olfactives ».

C'est ce que l'on appelle des informations « informelles » pour la plupart. Ce sont les stimuli inducteurs de décisions parmi les plus importantes.

Le cas général est que de telles informations peuvent être abondantes à l'échelon d'un individu mais presque totalement perdues (plus de 90%) à l'échelon collectif. Comment capter et exploiter ces stimuli ? Comment utiliser au mieux l'attention ? C'est précisément le but du ciblage que de définir collectivement la partie de l'environnement sur laquelle doit être concentrée l'attention et orientée la curiosité, du moins pour une période donnée.

4.2.3. Utiliser au mieux les ressources dédiées à la VAS-IC.

Les ressources dédiées à la VAS-IC, d'une part, et les délais dans lesquels les responsables veulent des résultats concrets, d'autre part, nécessitent que le responsable du projet délimite l'ampleur du projet. D'où la question, que faut-il scruter en priorité dans l'environnement de l'entreprise ? En d'autres termes, quelle est la Cible de la VAS-IC ?

4.2.4. Identifier les centres d'intérêt communs aux membres du dispositif VAS-IC.

Le concept de Cible est une réponse aux questions suivantes :

- Comment faire émerger progressivement une représentation collective de l'environnement pertinent en vue de construire une Intelligence Collective de l'environnement.
- Quelles informations devons-nous traquer (collecter) sur l'environnement ?
- Comment atteindre ces informations ?
- Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

Cibler la VAS-IC vise donc à :

1 - Focaliser l'attention volontariste (proactive) de l'entreprise (ou d'une partie de celle-ci) vis-à-vis d'une partie de son environnement.

2 - Contourner la difficulté soulevée par le concept de besoin en informations anticipatives.

3 - Faciliter l'amorçage du processus d'apprentissage collectif et de confiance mutuelle de l'Intelligence Anticipative au sein d'un groupe d'individus (ou bien chez un individu) et modifier certains comportements : susciter l'adhésion.

4 - Créer une transversalité minimale (pour amorcer) entre les différents intervenants dans le processus VAS-IC.

La cible concrétise, de façon formelle et vérifiable, les aspects de l'environnement au sujet desquels les intervenants, dans le processus, se déclarent intéressés collectivement. On peut alors faire l'hypothèse qu'ils accepteront de contribuer activement au fonctionnement du dispositif.

4.3. LIVRABLES de l'opération de ciblage.

4.3.1. La cible des informations à rechercher

La cible est le livrable (*out put*) de l'opération de ciblage : elle est constituée de tout ou partie des documents suivants (ce sont les « livrables ») :

- 1 - La liste des Acteurs ciblés.
- 2 - La liste des Thèmes ciblés.
- 3 - La cible, au sens étroit du mot : **tableau 4.3.1a « Cible Acteurs Thèmes »**. Généralement il n'est pas indispensable de remplir toutes les cases au nombre de (AxT) de ce tableau.

Tableau 4.3.1a . Cadre de cible vide, devant être rempli collectivement. METHODE LESCAnning® ©LESCA

THEMES									
ACTEURS									
				?					
						?			

4 – La liste des personnes qui se sont déclarées concernées (motivées) par :

- un (ou plus) Acteur : **tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quels Acteurs »**.
- un (ou plus) Thème : **tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quels Thèmes »**.

Tableau 4.3.1b. Qui est concerné par quel Acteur. (Passage de l'individuel au collectif) LESCAnning® ©LESCA

Quel											
ACTEUR											
 QUI (MEMBRE)											

Tableau 4.3.1c. Qui est concerné par quel Thème. (Passage de l'individuel au collectif) LESCAnning® ©LESCA

Quel THEME																					
QUI (MEMBRE)																					

- 5 – La trace du raisonnement effectué pour choisir les acteur et thèmes définitivement retenus.
- 6 – Le glossaire des Thèmes et liste des mots clés qui les caractérisent.
- 7 – La liste des sources d'information à scruter.

Ces tableaux sont utiles pour :

- visualiser les zones de communauté d'intérêt entre les membres du futur dispositif de VAS-IC (périmètre), et, par conséquent, pour visualiser les bases d'une Intelligence Collective.
- activer les personnes concernées, au moment des réunions de Création collective de sens.
- diffuser les résultats de la VAS-IC aux utilisateurs potentiels.
- pour construire une gestion des connaissances.

4.3.2. Les sources à scruter.

L'étape suivante doit répondre à la question : quelles sources d'information faudra-t-il scruter pour obtenir (traquer) les informations concernant les acteurs et thèmes ciblés ?

Les résultats des raisonnements effectués pour répondre à la question peuvent être visualisés par les tableaux suivants :

- **tableau 4.3.2a** « Acteurs <-> Sources »
- **tableau 4.3.2b** « Thèmes <-> Sources ».

Tableau 4.3.2a. Correspondance Acteurs <-> Sources (CIBLE vers SOURCES) L.E.SCAnning® ©LESCA

ACTEURS ciblés	SOURCES d'informations ciblées à scruter														

Tableau 4.3.2b. Correspondance Thèmes <-> Sources LESCAnning® ©LESCA

THEMES ciblés	SOURCES d'informations ciblées à scruter												

Le remplissage collectif des cases de ces deux tableaux, de format (AxS) et (TxS), peut être fort utile pour éviter d'oublier des sources intéressantes et pour débusquer les zones d'ombre dont serait victime l'entreprise dans la situation existante. Cependant il n'est pas indispensable que ces deux tableaux soient déjà totalement remplis pour enchaîner avec la suite de la méthode L.E.SCAnning. Les cases laissées vides pourront être complétées de façon itérative par la suite.

La construction de la cible (ou opération de ciblage) est généralement effectuée au cours de deux séances (ou plus si nécessaire) de travail collectif effectué par le « groupe de travail de ciblage », constitué de façon ad hoc.

Conclusion : à l'issue du ciblage on devrait disposer des tableaux suivants :

- Tableau 4.3.1a «Cible Acteurs Thèmes ».
- Tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quels Acteurs ».
- Tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quels Thèmes ».
- Tableau 4.3.2a « des Acteurs vers <-> Sources d'informations »
- Tableau 4.3.2b « des Thèmes vers <->Sources d'informations».

Ils peuvent être construits en temps réel, au cours de la séance de travail collectif, si un ordinateur et un vidéo projecteur sont utilisés.

4.4. COMMENT construire le tableau initial de la cible. Méthode CIBLE®

4.4.1. Matériel et locaux à prévoir.

Pour une séance de ciblage prévoir :

- Une salle de travail pouvant contenir une douzaine de personnes, dans laquelle les personnes pourront se déplacer,
- équipée d'un téléphone et/ou messagerie pour accéder à des personnes situées à l'extérieur sur d'autres sites.
- Deux *paper board* (ou mieux, utiliser deux murs contigus de la salle).
- Des marqueurs de couleurs différentes (en état de fonctionnement !).

Ou mieux :

- Un PC relié à un vidéo projecteur. Utilisation souhaitable pour mémoriser les résultats du travail au fur et à mesure.

Prévoir également une personne capable de faire fonctionner cet ensemble de matériels.

Durant l'opération de ciblage, les tâches à effectuer, ainsi que leur enchaînement, sont celles mentionnées sur la **figure 4.4.1 « Logigramme du ciblage »**. La figure mentionne deux séances pour le ciblage, ce chiffre doit être nuancé en tenant compte de la situation sur place.

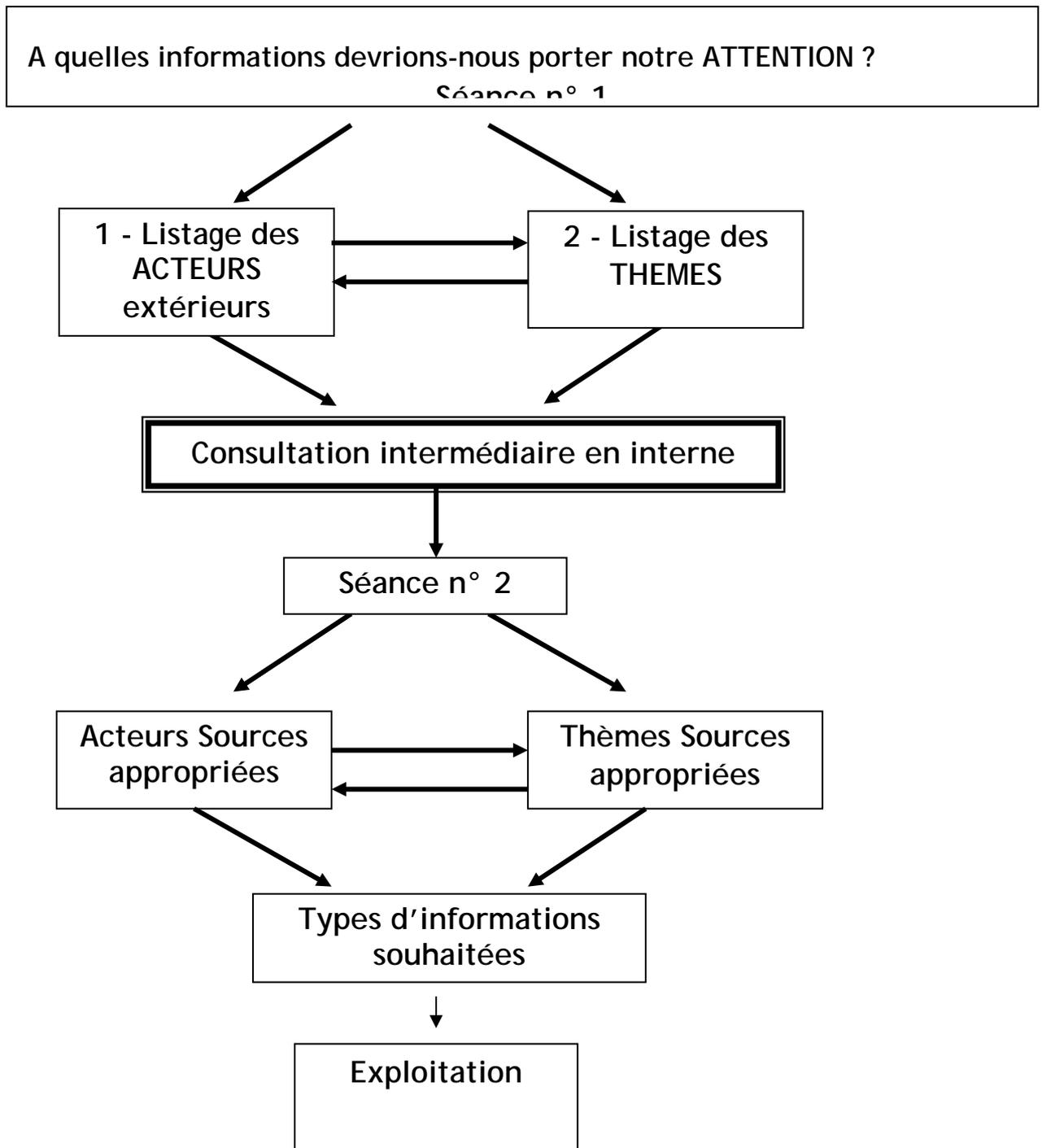
Les discussions sont stimulées et/ou modérées par un animateur qualifié désigné à cet effet. Il est vivement souhaitable que l'animateur dispose d'une certaine formation qui l'aura muni d'heuristiques conçues à cet effet.

Le lecteur intéressé par de telles heuristiques pourra, s'il le souhaite, prendre contact avec notre équipe sur le site : <http://www.veille-strategique.org>.

Pour plus de détail voir :

Lesca, H. Schuller, M. (1998) - Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations. In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G.*, n°2/1998, pp.159-177.

Figure 441 (9) Logigramme du ciblage (Faire émerger un intérêt collectif).



4.4.2. Première séance collective du ciblage.

Au cours de la séance 1 sont effectués le listage des acteurs et le listage des thèmes sur lesquels on (le groupe de travail de ciblage) veut cibler la VAS-IC.

Listage des acteurs. Les acteurs peuvent être de nature diverse : clients, concurrents, fournisseurs, groupes de pression, laboratoires, hommes politiques, etc.

Attention :

- Il ne faut pas se limiter aux acteurs actuels. Il faut également lister les acteurs potentiels susceptibles (s'ils le désirent) de passer aux actes dans des délais courts.
- Il faut s'interroger sur d'éventuels acteurs indirects.

Revoir : Exemples du cas « Banque » dans l'**encadré 4.1.2.**

La séance de travail aboutit à une liste (provisoire) non limitative d'acteurs et à une liste (provisoire) non limitative de thèmes. Cette liste sera soumise à consultation par l'animateur /chef de projet.

4.4.3. Consultation intermédiaire pour faire émerger une intelligence et un intérêt collectifs.

Rappel : À l'issue de la séance 1 de ciblage (au cours de laquelle est construite « l'ébauche de la cible ») 2 listes ont été établies :

- la liste des Acteurs, sans limitation mais relatifs au domaine retenu ;
- la liste des Thèmes, sans limitation mais relatifs au domaine retenu.

Il faut maintenant valider ces deux listes, et poursuivre la construction de la Cible. Cette opération se fait au moyen d'une consultation.

La consultation nécessite le choix d'un moyen de communication approprié (*Media richness*).
Consultation auprès de qui ? Auprès des membres du périmètre du futur dispositif VAS-IC.

1 - Préparation de la consultation. (par le chef de projet)

Chacune des deux listes devrait donner naissance à un tableau à deux entrées :

tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quels Acteurs » ;
tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quels Thèmes ».

Dans la marge du premier tableau sont listés les noms des Acteurs (liste des Acteurs). En tête des colonnes sont inscrits les noms des membres du périmètre.

Dans la marge du second tableau sont listés les noms des Thèmes (liste des Thèmes). En tête des colonnes sont inscrits les noms des membres du périmètre.

2 - Réalisation de l'enquête de consultation (auprès des membres du périmètre). Un exemplaire de chacun des deux tableaux est distribué à chacun des membres du périmètre. Chaque membre du périmètre joue son rôle de vérificateur : il doit faire les opérations suivantes :

Tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quels Acteurs ».

Chaque vérificateur complète la colonne où figure son nom. Il doit :

- vérifier s'il manque un nom d'Acteur dans la marge de gauche du tableau des Acteurs. S'il en manque, il l'ajoute ;
- mentionner par une croix (ligne Acteur et colonne à son nom) s'il est personnellement concerné par cet Acteur, au cours de ses activités habituelles.

Tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quels Thèmes ».

Chaque vérificateur complète la colonne où figure son nom. Il doit :

- vérifier s'il manque un nom de Thème dans la marge de gauche du tableau des Thèmes. S'il en manque, il l'ajoute ;
- mentionner par une croix (ligne Thème et colonne à son nom) s'il est personnellement concerné par ce Thème, au cours de ses activités habituelles :

- indiquer si le libellé du thème lui pose un problème. Parmi les problèmes possibles, voici trois exemples :
 - le libellé du Thème n'est pas clair, je ne le comprends pas ;
 - le Thème est trop large (trop fourre tout), pas assez bien délimité ;
 - le Thème est trop étroit.

3 – Retour. Le membre du périmètre retourne ensuite ses deux tableaux ainsi complétés, au chef de projet.

4 – Synthèse. Le chef de projet fait la synthèse de tous les tableaux retournés. La synthèse sera utilisée dans la séance 2 du ciblage au cours de laquelle des arbitrages collectifs seront effectués. La synthèse prendra donc la forme des deux tableaux suivants :

Tableau 4.3.1b « Qui est concerné par quels Acteurs », dans lequel sont reportées toutes les réponses remontées. En bout de ligne est écrit un total pouvant varier de 0 à n (n étant le nombre des membres du périmètre). Ce total indique combien de membres du périmètre se sont déclarés concernés par chacun des Acteurs.

Tableau 4.3.1c « Qui est concerné par quels Thèmes ». Dans ce tableau sont reportées toutes les réponses remontées. En bout de ligne est écrit un total pouvant varier de 0 à n (n étant le nombre des membres du périmètre). Ce total indique combien de membres du périmètre se sont déclarés concernés par chacun des Thèmes.

Par ailleurs, le chef de projet fait la synthèse des problèmes mentionnés au sujet des Thèmes. Cette synthèse sera utilisée par la suite pour construire le glossaire des thèmes.

Chacun des deux tableaux devrait pouvoir être utilisé (sur informatique) en prenant comme point d'entrée soit un nom d'Acteur, soit un nom de Thème, soit un nom de membre du périmètre du dispositif VAS-IC de façon à pouvoir répondre à des questions du genre :

- liste des membres concernés par l'Acteur A ;
- liste des membres concernés par le Thème T ;
- liste des Acteurs les plus « collectifs » dans notre périmètre ;
- liste des Thèmes les plus collectifs dans notre périmètre ;
- par quel(s) Acteur(s) et/ou par quel(s) Thèmes(s) est concerné le membre M ? (« Qui est concerné par Quoi »).

A la suite de la consultation intermédiaire, l'animateur fait la synthèse des renseignements qu'il a ainsi recueillis et il prépare ensuite la séance n°2 de ciblage.

4.4.4. Séance collective de ciblage n°2.

Cette étape correspond à une boucle de rétroaction mentionnée sur la **figure 1.8.1** (chapitre 1), à savoir la boucle « ciblage -> action » puis « action -> ciblage »)

Présentation de la synthèse des résultats de la consultation.

Correction de la Cible faite dans la séance de ciblage n°1.

Hiérarchisation, si nécessaire, des acteurs et des thèmes.

Mise au propre de la cible « définitive » devant permettre la suite de la mise en place du futur dispositif VAS-IC. Du moins pour ce qui concerne les acteurs et les thèmes.

Responsables de thèmes. Dans certains cas l'animateur établit la liste des responsables de chacun des thèmes. Plusieurs thèmes peuvent être attribués à un même responsable.

Listage des sources d'information qui devront être systématiquement scrutées.

L'animateur définit avec les membres du groupe de travail de ciblage, comment seront élaborés les autres livrables du Ciblage.

Il est souhaitable que le groupe de travail produise quelques exemples d'informations telles qu'il souhaiterait en voir recueillir par les traqueurs pressentis, de façon à préparer la première séance de création collective de sens (chapitre 5).

4.4.5. Taille de la cible. Faut-il limiter la taille de la cible ?

Définition. La taille de la cible VAS-IC désigne le nombre d'acteurs à surveiller, le nombre de thèmes à surveiller ainsi que le nombre des sources d'informations où l'on espère trouver les informations attendues.

Le choix de la taille d'une cible n'est pas le même selon que l'on est en phase d'amorçage du dispositif de Veille, ou bien en phase de régime de croisière.

- En phase d'amorçage, la taille de la cible peut être aussi petite que nécessaire, afin de pouvoir amorcer le processus de traque active des informations, de façon progressive.
- En phase « régime de croisière », la cible doit évoluer et devenir aussi grande que jugé utile, en fonction des préoccupations des responsables de l'entreprise, des ressources disponibles et de l'apprentissage collectif des membres du périmètre VAS-IC.

Hiérarchisation. Si les membres du groupe de travail de ciblage initial trouvent que la taille de la cible est trop grande (trop de thèmes et/ou trop d'acteurs), il est possible de réduire la cible en hiérarchisant les acteurs et les thèmes. Pour hiérarchiser on peut utiliser :

- Des critères de hiérarchisation.
- Une technique de vote. Ce sont les membres du groupe de travail qui votent (ou bien également d'autres personnes, tels que les futurs traqueurs d'informations, par exemple).

Il est souhaitable que la hiérarchisation des thèmes et des acteurs prioritaires tienne compte de l'avis des futurs traqueurs des informations. La prise en compte de leur avis sera un facteur clé de succès pour leur motivation à contribuer au fonctionnement du dispositif VAS-IC.

La hiérarchisation peut être inévitable lorsque l'on se trouve dans les conditions suivantes :
le « client - demandeur » de l'étude nous a fixé deux contraintes :

- il dispose de peu de ressources à consacrer à la veille stratégique;
- il veut des résultats utiles pour lui, dans le délai très court de 1 à 2 mois.

Compte tenu de ces conditions, il est clair qu'il faut focaliser les efforts sur une cible très limitée et qui ne demande pas de hiérarchisation.

Rappelons que l'environnement pertinent pour la VAS-IC n'est pas un concept indépendant des ressources que l'entreprise veut consacrer à la VAS-IC.

InterActif 4.4.5.

- 1 - Quel(s) critère(s) proposeriez-vous pour sélectionner en priorité un fournisseur potentiel à mettre dans votre cible de VAS-IC ? Ou bien un client potentiel ?
- 2 - Même question, pour hiérarchiser en priorité un thème.

4.4.6. De la cible vers les sources d'information.

Lorsque les acteurs et les thèmes ont été listés de façon confirmée, l'étape suivante est de passer de la Cible au listage des sources d'informations qui devront être scrutées par les traqueurs ultérieurement (Voir **tableau 4.4.6 « de la cible vers les sources »**).

Tableau 4.4.6. De la Cible vers les sources d'information envisagées. L.E.SCAAnning® ©LESCA

SOURCES d'information 																				
	CIBLE (Acteurs et Thèmes)																			

Les sources sont de deux natures, les sources formelles et les sources « terrain ». (Voir **encadré 4.4.6 « Liste indicative des sources d'informations »**) :

- les sources formelles sont plutôt appropriées pour obtenir des informations de potentiel, c'est-à-dire des informations nous renseignant sur le potentiel d'action d'un acteur ;
- les sources « terrain » sont plutôt appropriées pour obtenir des signaux faibles mais possiblement très importants.

L.E.SCAAnning® ©LESCA 30719 encadre-446-liste-sources-indicative

Encadré 4.4.6. Liste indicative des sources d'information éventuelles.

1 - Sources d'informations « TERRAIN »

1.1 - Les filiales de l'entreprise (France et étranger)

1.2 - Les contacts avec :

- les clients
- les concurrents
- les fournisseurs
- les co-traitants et sous-traitants
- les sociétés de services (SII...)
- les distributeurs, grossistes...

Internet utilisé en **mode « provocation »**

1.3 - Les participations aux :

- colloques scientifiques
- salons professionnels, etc.

1.4 - Les missions à l'étranger

1.5 - Les contacts avec des experts

1.6 - Réseau des conseillers du Commerce Extérieur

Etc.

2 - Sources d'informations DOCUMENTAIRES

2.1 - Les publications scientifiques, techniques,

2.2 - Les bases de données (www.adit.fr)

2.3 - Internet utilisé en **mode « recherche »**

2.4 - Les journaux et magazines

2.5 - Les publications des entreprises (rapports annuels, offres d'emploi, etc.)

2.6 - Les brevets, dépôts légaux ... Etc.

HL

Cette nouvelle étape, que nous ne détaillons pas ici, peut donner lieu à la construction de tableaux répondant à une préoccupation de traçabilité et d'assurance qualité du dispositif VAS-IC.

4.5. QUI construit la cible de VAS-IC.

Groupe de travail de ciblage. Le ciblage (ou construction de la cible) est un travail collectif effectué par un groupe parfois appelé « comité de ciblage » et dont les membres sont choisis compte tenu de certains critères.

Composition du groupe de travail. De l'ordre de 8 à 12 personnes : mais ceci n'est qu'indicatif et dépend totalement du périmètre du dispositif de Veille et de la taille de l'entreprise. Il comprend :

- Le(s) directeur(s) de l'unité concernée ;
- Des personnes qui devront traquer les informations (traqueurs « principaux ») ;
- Des personnes qui sont susceptibles d'utiliser les informations de veille anticipative ;
- L'animateur du groupe de travail.

Ce groupe doit tenir compte de l'avis exprimé par l'ensemble des membres du périmètre du futur dispositif, traqueurs inclus.

4.6. QUAND construit-on une cible de VAS-IC ?

Il faut distinguer deux phases dans le cycle de vie d'une cible :

- la phase de mise en place et d'amorçage du dispositif VAS-IC ;
- la phase « régime de croisière ».

. En phase de mise en place et d'amorçage, la taille de la cible doit être aussi petite que nécessaire, afin de pouvoir amorcer le processus de traque active des informations. (Dans certains cas extrêmes, la cible peut se limiter à un acteur, si c'est une condition nécessaire au démarrage).

. En phase « régime de croisière » : la cible doit évoluer en fonction des préoccupations des responsables de l'entreprise. Elle évolue aussi en fonction de l'apprentissage collectif inductif des membres du dispositif de VAS-IC.

Par exemple, à l'issue d'une séance de création de sens, parce qu'il a été décidé de préciser les points qu'il faudra approfondir et où il faudra activer la recherche d'informations supplémentaires.

HL