

Mise en place collaborative du système d'Intelligence Economique et Stratégique

ou comment construire le système de surveillance de l'entreprise en cohérence avec ses objectifs majeurs et impliquer ses responsables dans la définition et le pilotage de l'IES ?

Partie 1 : séquence de préparation

Paul DEGOUL, Ingénieur ENSG, Dr Es Sciences

Directeur associé, EDSI-Technologie ■ paul.degoul@edsi-technologie.fr

Mots clés :

veille ; intelligence économique et stratégique; surveillance de l'environnement ; définition du besoin, des attentes ; management de l'IES ; implication de la direction ; hiérarchisation des problématiques ; définition de priorités ; critères de décision ; aide à la décision

Keywords:

monitoring management; intelligence management; competitive intelligence management; watch system; need analysis; direction; organization; decision making; decision criteria; prioritizing; hierarchy of problematic; executive commitment; strategy;

Palabras clave :

inteligencia competitiva o "económica" ; organización ; análisis de la necesidad ; dominio o area de actividad estratégica ; management de la inteligencia

Résumé :

Le système de surveillance de l'environnement externe de l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche de progrès. Il s'agit d'un processus (combinaison de moyens et de compétences) comportant 4 grandes séquences : 1.préparation → 2.planification → 3.mise en œuvre → 4.évaluation-améliorations qui marquent des instants majeurs de décision.

L'objet du présent exposé est de décrire la structure de la séquence 1 de « préparation ». Les règles, modes opératoires, outils et méthodes mis en œuvre visent à assurer une responsabilisation des managers de l'entreprise vis-à-vis de leur système de surveillance : elles leur permettent de le doter d'une direction claire pour donner sens à la démarche et orienter l'action, l'actualiser en fonction des circonstances.

La clarification des objectifs, qui permet de travailler sur le résultat, est aussi la condition en entreprise d'une conduite de changement mobilisatrice.

Plan

I – INTRODUCTION : SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	2
1/ De la Veille a l'Intelligence.....	2
2/ Intelligence : finalité de la séquence de préparation	3
II – STRUCTURATION DE LA SEQUENCE DE PREPARATION DANS LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE	4
3/ Caractérisation du contexte de la surveillance.....	4
4/ Mise à plat des problématiques	6
5/ Sélection des problématiques prioritaires	9
6/ Cohérence entre problématiques prioritaires et Intelligence de son environnement	12
III - CONCLUSION	12
7/ Délais de réalisation	12
8/ Impact sur le management	12
BIBLIOGRAPHIE	14

I – INTRODUCTION : SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

1/ De la Veille a l'Intelligence

Nous avons distingué précédemment [DEG 01], [DEG 03] trois niveaux de surveillance : Veille, Intelligence et War room afin de typer les comportements attachés à la surveillance de l'environnement. Chacun d'eux implique un contexte, des résultats, des méthodes et finalement une culture différente, chacun venant enrichir et compléter le précédent ...

Veille. La Veille est centrée sur un cycle de production bien connu [CIA 04] et largement repris sous diverses formes par la littérature internationale (cf. par exemple [KAH 97], ... ou lors du dernier VSST 2001 par [CHA 01], [ROD 01], [SIL 01], [LAF 01], [VAC 01], ...). Ce cycle comporte une boucle longue comprenant : besoin → collecte → traitement → diffusion, et des boucles courtes d'auto adaptation rapide. Ce bouclage se renouvelle sans cesse, nourrit par les ajustements intermédiaires nécessités par les contraintes de l'exploitation et les exigences des utilisateurs-clients.. Le processus de Veille, plutôt marqué par une individualisation des comportements, est suffisant pour répondre aux questions ponctuelles, du quotidien (qu'elles soient de nature opérationnelle ou stratégique). Les réponses apportées, par leur nature même ...

- parce qu'elles sont généralement soulevés de façon individuelle au niveau de la tâche, du poste ou de la fonction, et qu'en outre la réponse est souvent recherchée de façon individuelle (par un acteur de l'entreprise, un documentaliste, un étudiant, ...).
- parce qu'elles débouchent sur la fourniture de la donnée brute ou sur une synthèse descriptive de la situation (réalisée plutôt individuellement) avec le caractère de généralité que cela implique (car accessible à tous concurrents ayant accès aux mêmes sources).

... ne visent (et ne permettent généralement) qu'à réaliser de facto des ajustements sans grande incidence sur l'orientation même des activités. La Veille, qui répond donc au besoin d'apport d'information (sous une forme discontinue aussi bien que continue : suivi sur profil), est plutôt centrée sur l'information documentaire. Elle est suffisante pour les secteurs stables et peu complexes.

Intelligence. Par opposition à la Veille qui se situe résolument dans une logique de question-réponse, l'approche d'IES proposée vise à mettre en place une surveillance ciblée de l'environnement afin que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs critiques de façon « **plus sûre, plus rapide, plus efficace** » et éviter qu'un décalage ne s'installe entre la conduite de ses projets et la réalité des conditions de son environnement.

Pour que la surveillance puisse répondre à des problématiques plus générales (besoins tactiques ou stratégiques) intéressant l'entreprise dans son ensemble (l'un des ses projets ou activités sensibles), une approche collaborative et consensuelle doit être menée avec les principaux responsables-décideurs concernés qui vont constituer l'équipe de pilotage (ce sont les « premiers clients » de la démarche de surveillance).

Le cycle de production (ou plutôt : les cycles de production correspondant à chacun des sujets traités), s'insère alors dans un cycle de progrès réalisé à travers 4 grandes séquences : préparation → planification → mise en œuvre (= cycle de production) → évaluation-améliorations qui marquent des instants majeurs de décision. Ces séquences ne sont pas nécessairement « séquentielles » et comportent de nombreux aller-retour, mais nous devons remarquer qu'à chaque transition correspond une diminution des degrés de liberté par rapport aux décisions à prendre, une réduction des possibilités de choix, une réduction de la part des activités créatrices au profit d'activités plus

répétitives, une structuration des comportements, une « solidification » du capital financier en moyens matériels et humains [DEC 92].

Il y a « intelligence » parce que la définition et l'actualisation des domaines prioritaires de surveillance, élaborée par l'équipe de direction de l'unité concernée, est collaborative. ... Par construction les domaines de surveillance sont ancrés dans la stratégie même de l'entreprise : ils sont centrés sur les facteurs clés de succès. Il y a également « intelligence » parce que la collecte (qui amplifie le rôle de l'information orale par rapport à son rôle dans la Veille) fait l'objet d'un travail en réseau systématique. Le traitement quant à lui, pour pouvoir répondre aux exigences (d'apport) de sens, s'appuie sur une mutualisation des compétences et des connaissances et de façon systématique sur des méthodes normatives (analyse stratégique, marketing, road mapping technologique, analyse fonctionnelle, etc. ...). A la différence de la veille, il est marqué par une grande spécificité au contexte de l'entreprise (forces et faiblesses) et à la sensibilité de ses acteurs, ce qui permet un apport effectif et direct au guidage de la stratégie (il ne s'agit plus seulement de fournir des informations). L'intelligence, qui est un processus cyclique pour une adaptation permanente, est bien adaptée aux besoins de surveillance dans les secteurs en évolution rapide et complexes.

L'objet du présent exposé est de décrire la structure de la séquence 1 : « préparation » et de présenter quelques aspects méthodologiques qui lui sont propres. Les séquences 2 « planification », 3 « mise en œuvre » de l'organisation et 4 « évaluation et améliorations » feront l'objet de présentations ultérieures.

2/ Intelligence : finalité de la séquence de préparation

Les premières questions que nous devons résoudre concernent la séquence de préparation, c'est-à-dire l'articulation de l'Intelligence aux activités ou projets les plus névralgiques de l'entreprise. Savoir ce que nous voulons, le résultat auquel l'Intelligence doit apporter sa contribution, constitue l'aspect le plus crucial puisque toute la démarche va s'organiser autour de ce point de mire. La formulation de l'identité du projet à soutenir ou de l'activité à conforter permet de définir la vision, de traduire factuellement les besoins les plus généraux auxquels la surveillance doit répondre et notre volonté d'aller au-delà des réalisations habituelles. L'objectif ainsi défini constitue le « moteur de l'action », car comment aller dans le même sens si on ne connaît pas la direction ? Comment coopérer pour une même finalité si on l'ignore ?

Nous ne devons pas sous-estimer les efforts qu'il faut accorder à cette première séquence. En ce qui concerne l'Intelligence, l'importance qui lui est accordée n'est pas toujours à la hauteur des ambitions affichées¹. Menée avec l'équipe de pilotage, elle consiste à définir, puis à actualiser périodiquement le ciblage des objectifs de surveillance afin d'apporter des réponses aux problématiques jugées critiques dans le contexte de l'entreprise. Cette équipe composée de managers ayant le niveau requis de compétence « métier » pour cibler et faire progresser la surveillance, et de responsabilité pour pouvoir être à même d'allouer les ressources décidées et de contrôler les actions, est collectivement responsable du succès de la démarche structurée de surveillance (ses missions et fonctions doivent donc être clarifiées). Elle doit s'impliquer (ce qui se traduit par un certain nombre de mesures spécifiques), motiver les acteurs de la surveillance (aspects reconnaissance et récompense nécessitant la mise en place de règles).

➤ La clarification des objectifs « donne sens » à la démarche de surveillance (on travaille sur un résultat à atteindre), elle est aussi la condition en entreprise d'une conduite de changement mobilisatrice. Attention, nous ne parlons pas ici d'une notion floue qualifiée dans le langage courant

¹ N'oublions pas que pour les grands projets, informatiques par exemple, on estime que 80% de la réussite est lié à la qualité de la préparation et de la planification.

de « bonne idée », mais bien du concept d'objectif, défini factuellement par ses attributs (nature, mesure, délais) et ses éléments constitutifs (leader responsable, ressources, écologie² de l'objectif qui implique d'explorer les conséquences des changements perçus comme négatifs par les acteurs concernés afin d'éliminer ou minimiser les résistances et les réponses homéostatiques).

- Le découpage de la démarche facilite l'appropriation progressive des méthodes par l'entreprise. Lancée successivement lors de chaque cycle sur des périmètres limités définis par les problématiques jugées prioritaires, nous ne sommes pas confrontés à une approche trop lourde ni trop complexe. Partant du 1^{er} cycle centré sur les problématiques perçues comme les plus critiques, une extension progressive aux autres problématiques est menée lors des cycles suivants en fonction des circonstances (qui amènent souvent à redéfinir les priorités), en fonction des résultats atteints et en tenant compte des améliorations suggérées.
- Le processus de hiérarchisation mis en œuvre, permettant de distinguer entre important et urgent ou secondaire, facilitant la structuration de la réflexion, contribue à l'amélioration des compétences managériales. Il contribue également à une amplification (ou parfois un apprentissage) d'un travail en équipe concret et efficace (cohérence, cohésion) parce que structuré.

II – STRUCTURATION DE LA SEQUENCE DE PREPARATION DANS LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE

3/ Caractérisation du contexte de la surveillance

Pour éviter les déceptions liées aux non-dits, il est nécessaire de clarifier au préalable le questionnement de l'équipe de direction et le contexte général (expérience, culture, routines, comportements) dans lequel la surveillance doit être structurée. Ceci pour éviter de « plaquer » une approche-type risquant d'entraîner erreurs ou rejets.

Clarification de la « vision » de l'équipe de direction

- Le demandeur a-t-il réalisé un cahier des charges (CDC) pour la surveillance ?
 - Si oui, ou s'il a l'intention d'en réaliser un par lui-même, à quel niveau de la hiérarchie est-il préparé : celui des opérationnels ou celui des dirigeants stratégiques ?
 - Si non, il est nécessaire d'aborder les phases dites de « préparation » puis de « planification » dont les "livrables" seront : la définition explicite des besoins prioritaires (objectifs, mesure, délais), un CDC et un tableau de bord de la surveillance.

Il est important d'appréhender à ce niveau la façon dont les objectifs sont généralement définis : celui des domaines du plan stratégique ? Celui des projets à l'intérieur de ces domaines ? Celui des problèmes ou événements à l'intérieur des projets ou activités (on retombe alors sur le concept de Veille)? Cette approche



permet de mettre en évidence une partie de la culture de l'entreprise qui impacte naturellement la démarche de surveillance. Elle permet d'adapter le contenu de la phase de préparation (la liaison entre niveau stratégique et opérationnel lors de l'expression des besoins en sera plus ou moins facilitée).

- Quelle est la perception du demandeur sur son niveau de connaissance de l'environnement ?
- Insuffisant ... à développer rapidement,

² Que risque t'on de perdre (prérogatives, pouvoir, avantages, ...), qu'est on prêt à payer pour atteindre l'objectif (complexité, cadences, difficultés, ...)

- Acceptable et à enrichir selon des axes définis ou à définir (sources, organisation, traitements),
- Complet, exhaustif avec une information à organiser et/ou une mise à jour à renforcer.

Ce questionnement permet d'appréhender l'intimité qu'a le demandeur avec la surveillance de l'environnement. En d'autres mots, il est certain que nous ne devons pas aborder de la même façon la problématique de la surveillance dans une entreprise leader (qui par la nature même des choses dispose déjà de beaucoup d'informations) et dans une entreprise qui a de la peine à subsister sur son marché.

- Quel est le mode de fonctionnement qui caractérise le mieux l'entreprise ?
- par ajustement, au quotidien, des problèmes successivement rencontrés (un concurrent, un produit, un client, un marché, un dysfonctionnement, ...), marqué par une approche plutôt individualiste des solutions à rechercher.
- par projets, définis plus ou moins indépendamment du client, pour lesquels le futur guide le présent (grands objectifs : position, rentabilité, innovation, marchés, ...), marqué par une approche plutôt collaborative, en équipe, des problèmes.
- en raisonnant « valeur client » (ou, si ce n'est pas le cas, est-ce une volonté que la direction cherche à satisfaire ?) : la chaîne d'activités qui va des achats aux produits & services livrés est pilotée par le souci de la meilleure satisfaction possible du client (et non pas par le seul souci de l'efficacité locale, au niveau de chaque opération, métier ou fonction), nécessairement marqué par une approche collaborative et « horizontale » à l'intérieur de l'entreprise.

Cette approche permet d'appréhender la nécessité d'aborder les facteurs de succès internes (forces, faiblesses) pour moduler et compléter les domaines de surveillance externes et fait apparaître un nouvel aspect de la culture de l'entreprise qui impacte fortement l'esprit même de la surveillance.

Clarification de « l'objectif organisationnel » du demandeur. Quelle est sa volonté ...

- « Restructurer » l'organisation actuelle ? Il y a attente d'une analyse pour une évaluation factuelle de l'efficacité perçue du système de surveillance (audit) afin d'apporter les correctifs qui s'imposent et mettre en place une organisation plus efficiente.
- « Faire » et donc intégrer progressivement la démarche ? Il y a alors attente d'un accompagnement (coaching) pour réaliser la structuration de la démarche de surveillance.
- « Faire - faire » (sous-traitance) ? Le seul besoin est d'obtenir des livrables prédéfinis en commun.

Il est certain que si ces questions, qui orientent de façon radicalement différente l'approche vis-à-vis de l'organisation de la surveillance, ne sont pas clairement posées on risque de courir au devant de beaucoup d'insatisfactions.

Clarification de « l'attente » en terme d'acquisition de méthodes

Schématiquement, donc en forçant un peu le trait, quelle est l'approche la plus en accord avec la sensibilité actuelle du demandeur ...

- Une approche plutôt « intuitive », qui se rapproche d'un « apprentissage » : travail à partir du champ de connaissance et d'expérience actuel dans le domaine de la surveillance, qu'on élargit par essais et erreurs progressivement. Avant d'apporter la bonne réponse, il est jugé plus important de faire émerger les questions. L'approche est centrée sur l'acquisition progressive de savoir et de savoir-faire : lente, parce que l'apport extérieur est « à posteriori » (après qu'on ait touché du doigt les difficultés), et parce qu'elle amène souvent à revenir sur les choix et décisions, elle autorise une appropriation en profondeur car les résultats sont liés à un vécu personnel. Les biais liés aux intérêts personnels, aux prérogatives, les incohérences des décisions prises à des instants différents ne sont pas ou peu maîtrisés.
- Une approche plutôt « méthodique », qui se rapproche d'une « transmission » des savoirs et de savoir-faire venant de l'extérieur. Rapide, parce que l'apport de modèles, règles, procédures, outils et méthodes se fait « à priori », l'approche est centrée sur l'acquisition des meilleures pratiques. Si elle peut paraître parfois « mystérieuse » aux acteurs concernés, elle minimise les effets de la subjectivité et débouche sur des résultats traçables et répétables.

- Pas d'appropriation de méthodes, seul compte le « livrable » (le résultat) : le demandeur ne considère pas la surveillance de son environnement comme susceptible de faire partie intégrante des compétences fondamentales (core compétences) à développer pour son activité.

Ce questionnement permet d'adapter l'approche de la surveillance en tenant compte de cet aspect particulier de la culture de l'entreprise.

4/ Mise à plat des problématiques

Selon le type de réponses obtenues au paragraphe précédent, les problématiques qui seront listées par l'équipe de pilotage pourront concerner des événements, des problèmes, des activités, des projets qui interrogent ou préoccupent, en tout cas qui sont appréhendés comme sensibles par les managers participants. Il peut s'agir de préoccupations aussi bien internes qu'externes, actuelles, en cours, que perçues comme étant susceptibles de se produire à l'avenir.

Nature des problématiques en cours ou envisagées

Cette mise à plat des problématiques, conduite par un animateur³, est toujours bien appréciée par les équipes dirigeantes parce qu'elle permet de faire le point sur les actions en cours et sur les projets à venir. Une démarche collaborative est nécessaire pour éviter de biaiser l'approche des problèmes par telle ou telle fonction, prendre en compte les divers points de vue (parfois contradictoires) qui s'expriment dans l'entreprise. Ces projets sont ensuite collectivement agrégés, les redondances éliminées. Il n'est pas inhabituel de déboucher sur une **liste d'une quinzaine à une trentaine de projets** qui se présentent dans un ordre aléatoire, plus ou moins confus : ils concernent aussi bien les produits, que la concurrence, le marché, l'organisation interne, la communication, la qualité,...(cf. fig.2)

Nature des problématiques en cours ou envisagées		
N°	Entreprise du secteur textile (100 employés, 8 M€ de CA)	Entreprise du secteur électrotechnique (110 employés, 11 M€ de CA)
1	Pénétrer avec des produits nouveaux (haut de gamme, créatifs) de nouveaux segments de marchés identifiés	Développer des produits améliorés pour des marchés nouveaux à plus faible coûts : les « low costs » (sans dégrader les performances techniques)
2	Création de synergie entre 2 gammes de produits complémentaires	Méthode de développement d'une gamme de produits actuelle pour la produire à plus faible coût
3	Améliorer notre communication sur Internet	Accroître la VA sur la production de notre gamme phare
4	Qualité : excellence sur toute la chaîne et développement d'un CDC de conception	Devenir leader mondial sur l'une de nos gammes de produits
5	Supports de vente à rationaliser	Réduire les coûts de développement et de production d'une ligne particulière de produits
6	Innovation : développer un produit nouveau différenciateur par rapport à la concurrence	Restructurer le service R&D-Ingénierie pour permettre une mesure effective des coûts de développement
7	Développer les ventes de nos produits actuels en identifiant de nouveaux segments d'utilisation	Faire accepter aux clients OEM les coûts de développement occasionnés par leur commande
8		Attaquer de nouveaux marchés en développant une gamme existante à partir d'équipements complémentaires
9		Définir une politique commerciale pour valoriser au mieux 2 lignes particulières de produits
10		Développer une activité grand public
11		Améliorer le rentabilité globale

Figure 2 – Exemple de listes de projets identifiés par l'équipe de direction, tels qu'ils ressortent lors de la première séance de travail

³ L'animateur ne doit pas être dépendant pour sa carrière de l'unité dans laquelle la démarche est entreprise. Ce peut être un cadre de l'entreprise. Souvent un intervenant extérieur est préférable pour assurer l'indépendance des analyses et apporter un regard nouveau sur les problématiques évoquées. Il devra déployer les techniques de travail de groupe les mieux adaptées au profil des managers présents afin que les réunions soient courtes mais productives.

Formulation collaborative et consensuelle de l'identité des projets

La liste étant établie, la première tâche de l'équipe de direction est d'adopter collectivement une vision claire du but de chacun de ces projets (le pourquoi ?) afin d'obtenir une clarification explicite des enjeux et une bonne compréhension de la mission de surveillance qui sera associée.

Etablie collaborativement et validée consensuellement, cette clarification est primordiale, indispensable même, pour orienter l'action, définir le cadre de travail, mais également pour motiver les acteurs de la surveillance, donner du sens aux efforts de ceux qui participeront à sa réalisation. Une définition claire n'est pas toujours aussi facile à obtenir qu'il y paraît, chacun devant s'exprimer au travers de son appartenance à l'équipe de pilotage, à sa finalité globale, donc avec un pas de recul par rapport à l'intérêt particulier propre à sa fonction ou à son département. Mais aussi parce que, lorsqu'on parle « objectif » (recherche du pourquoi ? de la finalité ?), les managers ont une tendance naturelle à répondre « moyens » (le comment ?), confusion toujours lourdement préjudiciable au recul nécessaire et à l'efficacité de la démarche (le rôle de l'animateur est ici déterminant).

La formulation de l'identité d'un projet répond à une règle simple caractérisée par trois attributs⁴ ...

- Sa nature : qui constitue une définition de l'action à entreprendre aussi claire et précise que possible pour éviter les erreurs d'interprétation
- Son délais : l'horizon de temps (l'échéance, la période) au bout duquel l'objectif doit être atteint. Les sous objectifs qui seront ensuite définis constitueront autant d'étapes de contrôle et d'évaluation pendant la progression
- Sa mesure : indicateur du résultat global attendu qui permet de quantifier l'objectif, de suivre la progression et de savoir quand le succès sera atteint (mesure de l'efficacité) et d'où nous partons. Si le choix de l'indicateur doit refléter au plus prêt la réalité du projet, la part de rêve quant au niveau à atteindre est ici importante : que souhaite l'équipe de direction, comment voit-elle le futur ? Ce niveau doit être **ambitieux mais cependant réaliste** pour ne pas décourager, ni démobiliser les acteurs⁵.

La formulation de l'identité des projets (cf. figure 3) doit être posée en termes clairs pour être comprise de tous, concise et motivante, voire enthousiasmante : elle tient nécessairement compte du contexte et du positionnement de l'entreprise ainsi que de la vision de ses dirigeants. Elle est souvent résumée par une très brève et concise succession de mots, de lettre et de chiffres⁶. Nous devons faire le (curieux ?) constat suivant : à la perte d'information correspond toujours à une augmentation de la force de pénétration du message dans l'entreprise et de sa mémorisation dans les esprits.

Emergence de la stratégie

Il est certain que l'examen de l'énoncé de l'identité des divers projets apporte beaucoup sur la situation de l'entreprise et sa vision du futur. Il est maintenant essentiel de mettre en perspective les diverses problématiques. Pour ce faire, l'animateur doit retravailler les « matériaux » ainsi assemblés et proposer de structurer l'ensemble autour d'un thème dominant permettant de faire émerger une formulation de l'objectif général, jugé le plus critique dans le contexte actuel, faisant apparaître la cohérence derrière la dispersion apparente des problématiques. Le système d'objectifs de l'entreprise (cf. figure 3), qui doit être amendé et validé par l'équipe de pilotage, est ainsi défini de façon très pragmatique : autour d'un objectif principal, les divers projets (objectifs) identifiés constituent des étapes qui concourent à sa réalisation, chacun servant selon ses orientations et ses atouts la réalisation de la stratégie ainsi explicitée.

⁴ Les 3 éléments constitutifs (cf. §I-2) seront abordés lors de la séquence 2 « planification ».

⁵ Lorsque l'équipe de pilotage ne dispose pas d'indicateurs, il est nécessaire de les choisir et de les mettre en œuvre sur une période de temps réaliste afin de tester leur validité et de pouvoir fixer des objectifs à partir de l'analyse des données obtenues.

⁶ Lorsque Lille projette de proposer sa candidature aux jeux olympiques de 2004, l'intitulé compris par tous en France, est « Lille-2004 ». Il a contribué à faire accepter les dépenses énormes engagées par la municipalité pour les nouveaux équipements dignes d'un tel projet. La concision est poussée à l'extrême par Carlos Ghosn lorsqu'il lance au début 2002 (mars) le projet à 2005 (mars) de Nissan. Il illustre les trois axes de sa nouvelle politique par « plan 180 » : 1 pour une croissance visée d'un million de véhicules supplémentaires d'ici mars 2005 (par rapport à mars 2002), 8 pour un objectif de marge brute d'exploitation de 8%, 0 pour traduire la volonté de supprimer la dette.

La mission de surveillance sera ainsi placée de façon naturelle et claire dans le contexte actuel et de façon cohérente avec la stratégie de l'entreprise (vision globale).

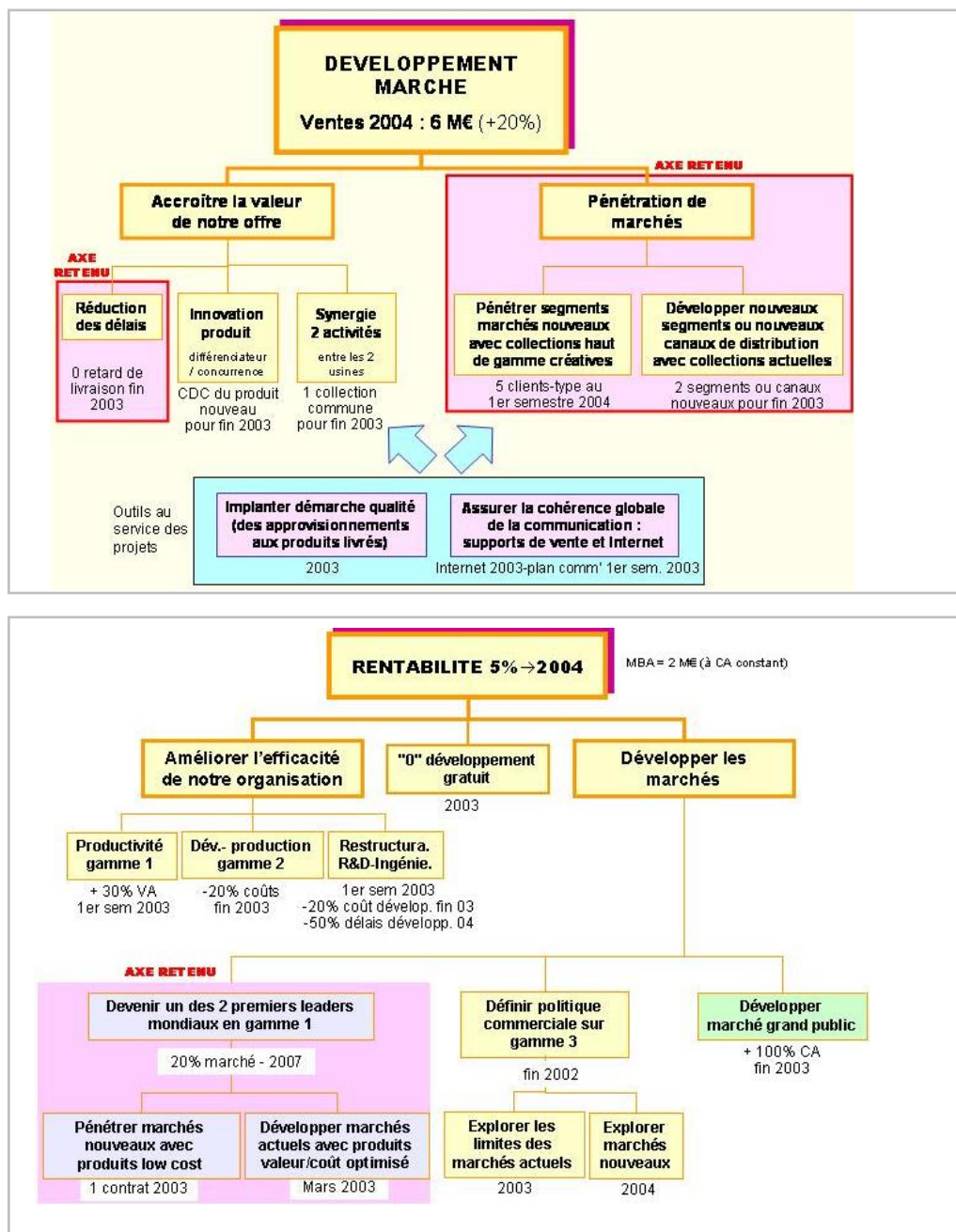


Figure 3 – Structuration des problématiques (remarquer l'identité qui est précisée) autour d'un objectif dominant, validé par l'équipe de direction, permettant une formulation à posteriori de la stratégie (à comparer avec les listes « brutes » obtenues initialement cf. figure 2) : **a)** entreprise du textile et **b)** entreprise dans l'électrotechnique

Si les objectifs précisent la cible (le nombre d'objectifs économiques généraux envisageables en entreprise est fort heureusement très limité), la stratégie identifie la trajectoire pour atteindre cette cible (la conception et l'organisation des moyens que traduit la trajectoire, fonction des forces et des faiblesses de l'entreprise, sont par définition très variées). En structurant les divers projets autour d'un objectif dominant, une partie de cette trajectoire est définie et ancrée dans la réalité du contexte de l'entreprise.

5/ Sélection des problématiques prioritaires

Il s'agit maintenant de répondre à la question : sur quel projet ancrer la démarche d'Intelligence. ? Au vue des listes établies il peut apparaître de prime abord que certains projets ne relèvent pas d'une telle démarche⁷. Quoiqu'il en soit, comme il n'est pas possible de porter l'effort de surveillance avec la même profondeur et la même rigueur pour tous les projets identifiés à un instant donné, la disponibilité et les moyens n'étant pas illimités, il faut établir des priorités et décider ce qui doit faire l'objet de notre attention tout de suite. Il faut distinguer ces priorités de ce qui fera l'objet d'une surveillance moins approfondie ou d'une surveillance différée.

Dans la pratique nous seront amenés à adopter une voie médiane recouvrant en partie l'approche intuitive (trop longue) et en partie l'approche méthodique (trop abrupte) (cf. § II,3).

Approche intuitive

Que doit on choisir ? L'équipe de pilotage doit mettre à jour ce qui est particulièrement névralgique pour l'entreprise aujourd'hui et pour son futur. Comment doit on choisir ? Pour répondre à cette question, il est utile de baser le raisonnement sur des questions et des raisons de bon sens, sur l'intuition et l'expérience : il ne faut pas s'en priver !

Les questions suivantes doivent être posées à l'équipe de pilotage : dans la liste structurée obtenue, les priorités sont-elles évidentes ? Sont-elles partagées ? Si les réponses sont positives, on peut passer directement à la séquence 2 de « planification ». Mais dans la majorité des cas la réponse est négative ou le choix de priorités trop large. Une première approche de rationalisation est alors tentée : des critères de décision (choisis souvent au hasard) sont alors proposés à partir desquels nous cherchons à évaluer les problématiques listées, comme par exemple : l'importance, l'urgence, l'enjeu Des croix (une à 3 ou 5 en général, constituant de fait une échelle de variation) sont mises dans les cases qui représentent l'intersection des problématiques avec ces critères pour indiquer leur degré d'importance, d'urgence, Mais il apparaît vite que le mot « importance » par exemple est trop vague et recouvre beaucoup trop d'aspects pour permettre un choix raisonné : importance technique, économique, financière, commerciale, stratégique ? En pratique, chacun autour de la table va défendre le qualificatif lié à sa fonction et affecter au mot « importance » l'aspect qui lui convient le mieux ! ... Chacun aura raison selon son point de vue, mais l'intérêt global de l'entreprise risque vite d'être oublié face aux inévitables contradictions (sinon querelles) qui, bien souvent, s'en suivent : ce « modèle décisionnel » est insatisfaisant en regard du nombre de paramètres à prendre en compte, de leur interdépendance, de leur caractère (certains sont objectifs et quantifiables, d'autres sont subjectifs et perceptuels), de l'exhaustivité (sont ils au complet ?).

Cependant, lorsque malgré tout on arrive à définir une priorité, la robustesse du choix laisse à désirer. La part de subjectivité dans la conduite du raisonnement étant grande, l'impact de l'individu est majeur (effet du « galon », de l'ancienneté, chacun défendant son pré carré avec plus ou moins de force du fait d'un caractère plus ou moins extraverti, ...), la répétabilité de l'analyse est délicate, la mise en cohérence entre la situation présente et le choix difficile, la cohérence des décisions prises à des instants différents problématique ... L'expérience montre que, au grès des événements, des changements dans les priorités ainsi définies, insuffisamment mises en contexte, interviennent fréquemment, démotivant les équipes.

Approche méthodique

En réalité les managers ont besoin de confronter leur opinion, leur intuition et vision personnelle à un raisonnement pour sécuriser leur choix car ces problématiques, au-delà de la surveillance, engagent le futur de l'entreprise. En outre, il arrive que face à la complexité d'une situation, au manque de

⁷ Cependant, si cela est jugé nécessaire par l'équipe de direction en fonction des circonstances, de l'urgence et de l'importance que revêt ce type de projet pour l'entreprise, l'Intelligence peut apporter une contribution même pour des projets concernant l'organisation par exemple. Il peut s'agir alors de rechercher des repères, des benchmarks (recherche de réalisations « modèle », y compris dans d'autres secteurs, qui permettront de progresser plus vite à partir d'échanges directs et méthodiques avec les acteurs qui en ont une meilleure maîtrise que nous).

visibilité, à l'importance apparemment comparable des projets ou à la diversité d'opinions inconciliables entre les responsables, l'établissement de priorités entre les diverses options envisagées face l'objet d'hésitations manifestant une certaine incapacité à distinguer « l'important ».

Ces remarques militent en faveur d'une démarche plus méthodique qui permette de confronter ces « impressions » à une approche rigoureuse qui, sans négliger les opinions personnelles, vise à les intégrer dans un cadre méthodologique. Un système d'analyse, susceptible d'accroître le potentiel de réflexion sur les situations tout en préservant rapidité et fiabilité de la décision, acceptable à la fois par la direction générale, les opérationnels et ... les financiers doit être défini de telle sorte qu'il conduise à hiérarchiser les problématiques en regard de leur intérêt global. L'idée est de positionner ces problématiques, qui chacune ont leur logique propre, dans une logique d'ordre supérieur, celle de la performance globale de l'entreprise à laquelle ils doivent apporter une contribution.

Choix et définition des critères de décision. Pour dégager ces priorités, l'intérêt global d'un projet doit être évalué par son impact sur, et sa contribution à, la performance totale de l'entreprise et non pas seulement à travers sa performance intrinsèque (chère aux techniciens). Cette performance totale peut être appréciée à travers un nombre limité de critères de décision, formulé sous forme de questions, comme par exemple ...

- Quelle est la contribution du projet à l'amélioration de la satisfaction de nos clients ?
- Quelle est la contribution du projet au renforcement de nos grandes orientations stratégiques ?
- Quelle est la contribution du projet à notre valeur ajoutée ?
- Quelle est la contribution du projet à l'amélioration de nos opérations quotidiennes ?
- Quel est le niveau de risque du projet ?
- Quel est le niveau de coût du projet ?
- Etc. ...

Pondération des critères de décision. L'importance relative de ces critères de décision doit être appréciée : ont-ils tous le même impact ? La réponse est toujours négative ! En effet, les managers concernés souhaitent privilégier tel ou tel critères qu'ils perçoivent comme prépondérant dans le contexte de leur entreprise. Pour traduire cette importance relative nous allons utiliser une pondération, c'est-à-dire que nous allons affecter un poids à chacun d'eux. La hiérarchie introduite par la pondération, définie collectivement et consensuellement par des méthodes appropriées, soutenue par un support logiciel (SIAD⁸), exprime la perception de la situation propre de l'entreprise et la sensibilité de chacun des responsables : elle traduit la spécificité de chaque entreprise.

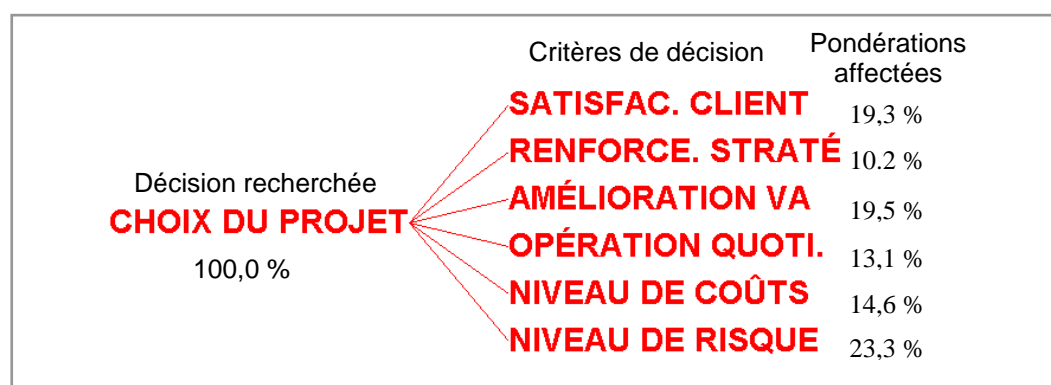


Figure 4 –Pondération (approche collective) des critères de décision intervenant dans la hiérarchisation des projets (entreprise dans l'électrotechnique) : l'importance relative donnée aux critères de décision traduit le contexte de l'entreprise et la sensibilité de l'équipe de direction

⁸ SIAD = Système Interactif d'Aide à la Décision

Echelle de variation des critères de décision. Pour pouvoir comparer l'impact des problématiques étudiées nous devons définir un système de mesure pour chacun de ces critères de décision (chacune des questions) : à chacun d'eux est attaché une échelle de variation sur laquelle l'équipe de direction doit positionner successivement les projets en compétition d'une façon relative. Lorsqu'il n'est pas possible de déterminer une échelle quantitative ou lorsque sa définition est trop lourde à mettre en oeuvre, l'animateur propose une échelle qualitative (échelle de Likert composée d'un nombre impair d'échelons sémantiques, cinq en général, le milieu étant généralement neutre) qui permet à l'équipe de direction de positionner collectivement sa perception concernant l'impact du projet sur chacun des critères retenus. Notons que lors de l'analyse, ce qui importe c'est moins la valeur absolue que l'appréciation relative portée sur les divers projets, ce qui permet une approche plus rapide, moins exigeante.

Application du modèle décisionnel. L'ensemble de ce jeu de critères pondérés (présentés sous une forme arborescente cf. figure 4) et des échelles de variation associées va constituer notre nouveau modèle décisionnel. Les divers projets sont alors passés au crible de ce modèle (l'équipe de direction positionnant chacun des projets). Le score (en valeur absolue) obtenu (cf. figure 5), qui tient compte simultanément de l'ensemble des critères (pondérés et des positions sur leur échelle de variation) indique le degré d'impact de chaque projet en compétition : le score le plus élevé représente le projet le plus névralgique à mener et à soutenir en priorité par l'Intelligence.

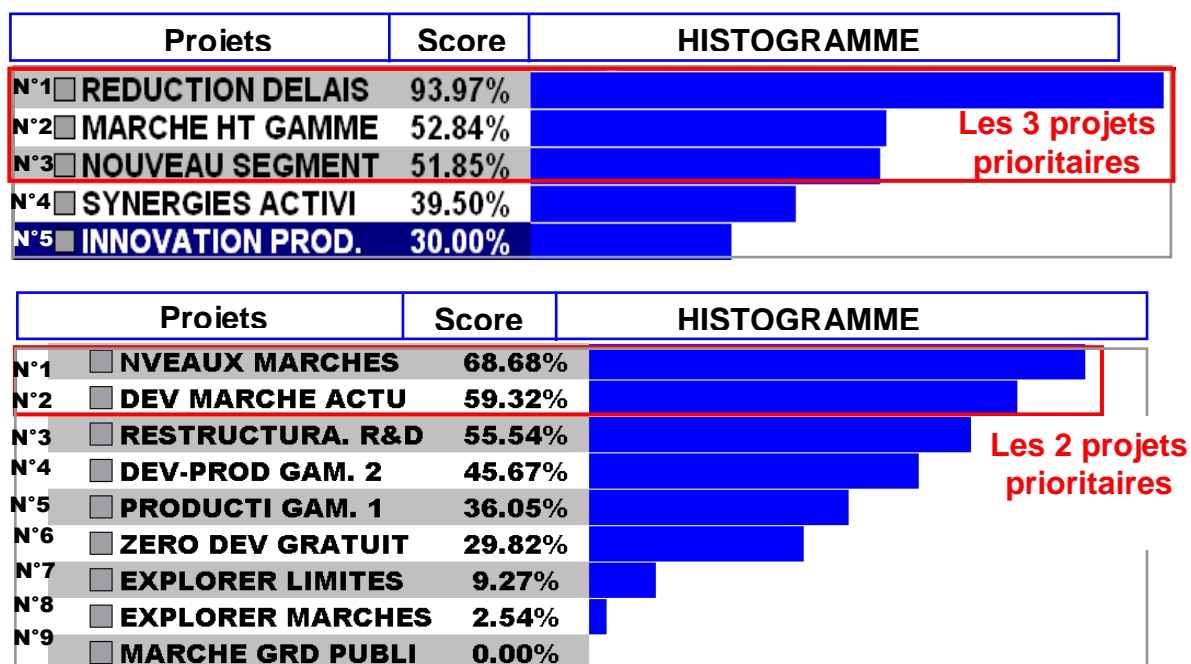


Figure 5 – Exemple d'une hiérarchisation de problématiques : score des projets (a) entreprise du textile et b) entreprise dans l'électrotechnique

Mais ces critères sont ils satisfaisants et bien appropriés à la situation de l'entreprise ? Sont ils suffisants : n'y a t'il pas d'autres critères qui devraient être pris en compte ? En particulier, lorsque les scores obtenus pour les diverses problématiques ne sont pas suffisamment discriminants, il est nécessaire de déployer un modèle plus fin, comprenant les critères précédents mais incluant d'autres critères.

C'est pourquoi plutôt que d'imposer une série de critères a priori il est pertinent de soumettre à l'équipe dirigeante une liste (dans laquelle par exemple le critère « satisfaction client », correspondant à la 1^{ère} question posée ci-dessus est éclaté en 8 critères plus précis) suivie de leur définition afin qu'elle les valide : acceptation, agrégation, scission, modification ou abandon et qu'ils constituent par

rebond un moyen de formuler de nouveaux critères mieux adaptés à son contexte et à sa sensibilité (comme éventuellement la disponibilité pour réaliser un projet par exemple). afin de pouvoir les hiérarchiser de la façon la mieux adaptée possible à son contexte.

6/ Cohérence entre problématiques prioritaires et Intelligence de son environnement

Lé démarche adoptée assure de fait une cohérence entre stratégie de l'entreprise (cf. figure 3) et les problématiques qui ressortent comme prioritaires (cf. figure 5). Cette hiérarchisation issue de l'approche collective est à confronter avec les opinions personnelles de départ. Il peut arriver à ce stade que certaines des problématiques prioritaires ne relèvent pas, du moins à première vue, d'une démarche de surveillance. Il faut alors passer à la problématique suivante ... ou parfois ne pas se fier aux apparences. Approfondir l'analyse s'avère toujours utile : le développement d'un cahier des charges de conception par exemple (figure 3a et 5a) dénommé ultérieurement « projet 0 retard » (qui correspond de fait à la réalité du besoin mis en évidence au cours de l'animation) montre à l'analyse que pour respecter les délais, il est nécessaire de planifier les ventes et que ce prévisionnel dépend essentiellement d'une meilleure connaissance des attentes clients ... qui implique à son tour un suivi de leur stratégie et une remontée systématique d'information des commerciaux ... et que la structuration de ces informations impacte à son tour la pénétration des marchés et la communication interne (cf. figure 3a) ! L'intelligence a donc un rôle qui apparaît finalement primordial même dans un tel cas. On pourrait citer d'autres cas, à propos par exemple d'un projet « baisse des coûts », pour lequel à priori l'effort ne devait être qu'interne et où l'analyse a mis en évidence les facteurs clés de succès externes !

III - CONCLUSION

7/ Délais de réalisation

La réalisation de la séquence 1 de préparation présentée au chapitre II ci-dessus ne prend qu'une à deux demi-journées de travail avec l'équipe dirigeante (fonction du rythme de déroulement des séances et de la disponibilité des participants), mais un à deux jours de travail de synthèse pour l'animateur. Il faut ensuite passer à la séquence 2 de planification de la démarche d'Intelligence pour les problématiques jugées prioritaires.

8/ Impact sur le management

La démarche adoptée donne aux managers les moyens de définir et d'actualiser l'orientation de leur surveillance de façon collaborative et consensuelle et de l'articuler avec les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Elle les conduit, de façon naturelle et concrète, à passer du concept de Veille (apport d'information) à celui d'Intelligence (approche collective et apport de sens : le sens étant défini ici par le résultat à atteindre). Nous verrons ultérieurement comment leur en donner les leviers de pilotage (cf. séquence 2 : planification).

La mise à plat puis le choix des critères de décision permet d'élargir et de structurer le champ de leur réflexion, d'accroître leur degré de liberté par rapport aux décisions à prendre en autorisant une mise en perspective au-delà des intérêts locaux liés à la tâche ou à la fonction. Il conduit en effet (dans sa version complète) à aborder d'une façon formelle et très pragmatique la notion de valeur d'une activité ou d'un projet en catégorisant les critères en 3 groupes liés à : la valeur économique (qui, entre autres, prend en compte les process parce qu'ils jouent sur la productivité et les coûts) ; la valeur client (qui prend en compte les notions de prix, délais, qualités et performances différentielles des produits parce qu'ils jouent sur la satisfaction client) ; la valeur stratégique (qui prend notamment en compte

les aspects concernant les facteurs de la compétitivité et les ressources fondamentales ou "core competences" parce qu'ils impactent la vulnérabilité).

L'identification de ces critères n'est pas toujours évidente : si certains critères appartiennent à la culture commune, d'autres nécessitent une approche cognitive intégrant l'objectif visé et la nature des problématiques à hiérarchiser. Les critères de décision adoptés doivent être accessibles (possibilité de les informer), aisément compréhensibles, discriminants par rapport aux problématiques traitées. Certains des critères retenus correspondent à des grandeurs mesurables, objectives (une vitesse, un délai, un niveau d'investissement, une part de marché, ...) ; d'autres concernent des grandeurs perçues, plus subjectives, qui se rapprochent d'avantage de l'opinion liée à l'intuition, ou du jugement lié à l'expérience et à l'expertise (l'esthétique, le niveau de compétence requis, l'accessibilité d'une technologie, le degré d'avance sur la concurrence, ...).

Cette approche peut paraître complexe. Mais cette complexité ne fait que refléter la complexité de fait du processus de décision, souvent éludée par le choix de la facilité (liée à une sorte de paresse intellectuelle, la facilité n'étant en réalité qu'une apparence) : il est plus facile, plus « rapide » de procéder uniquement à l'intuition ... mais en réalité beaucoup moins confortable vis-à-vis des conséquences (de la responsabilité) que la décision engage pour le court terme, souvent le moyen terme et parfois le long terme.

Il est préférable dans ces conditions de s'entourer d'un maximum de garantie, de structurer la décision, de s'appuyer objectivement et explicitement sur l'expertise collective afin de minimiser les biais, les oublis ou même les erreurs qui par la suite, face à des conséquences graves, apparaîtraient tellement évidentes a posteriori. En outre l'élaboration de ce jeu de critères est relativement stable dans le temps (pour un champ de décision donné) autorisant ainsi une cohérence entre des décisions survenant à des instants différents, améliorant par la suite la rapidité de nouvelles prises de décision, facilitant une communication argumentée de cette décision vers des collaborateurs ou une direction (financière par exemple ...). De plus l'approche est aisément et rapidement adaptable à d'autres champs de décision. Les outils et méthodes deviennent ainsi rapidement un soutien pour la façon de penser dans l'entreprise, s'intègrent et deviennent part entière de la culture de l'entreprise, favorisant l'écoute de chacun et l'implication des individus.

L'expérience montre que le nombre de critères à retenir pour chacun des trois types de valeur : économique, client et stratégique est limité : 5 à 10 critères suffisent en général à expliquer le choix. Au-delà les critères deviennent de moins en moins indépendants les uns des autres, des redondances apparaissent. En dessous de 4 critères par type, l'explicitation du choix est insuffisante.

Pondération des critères de décision. L'expérience montre que les poids affectés aux critères de décision ne le sont jamais au hasard comme on pourrait peut être le penser (la robustesse des appréciations portées étant validée par des scénarios que le support logiciel utilisé (SIAD) permet de réaliser). Ils traduisent à la fois la vision que l'équipe de direction a de son contexte et la sensibilité des managers en regard des critères (de ce fait, elle doit être réactualisée chaque fois qu'un événement majeur intervient en interne ou dans l'environnement externe) : ils résultent à la fois de leur expérience et de leur connaissance explicites, mais aussi tacites. Ce faisant ils contribuent à faire prendre conscience de ce qui est important par rapport à ce qui est secondaire.

Modèle décisionnel. Constitué par les critères de décision sélectionnés, pondérés et structurés sous une forme arborescente, il conduit à positionner les diverses problématiques en compétition les unes par rapport aux autres sur leur échelle de variation (d'évaluation). Ce faisant, il aide à prendre du recul par rapport au quotidien, à l'urgent et participe à une évolution positive des compétences managériales. En regard de la surveillance il aide à identifier les problématiques à la fois majeures et relativement stables qui méritent l'optimisation qu'apporte l'Intelligence.

BIBLIOGRAPHIE

Remerciements : le § II, 3 doit beaucoup aux discussions avec Marcel Herbaux du Cabinet H.Consultants (Lille).

- [CIA 04] Site de la Central Intelligence Agency, page concernant le cycle de la surveillance : http://www.cia.gov/cia/publications/facttell/intelligence_cycle.html
- [DEC 92] DECLERCK R.E., EYMERY P., CRENER M.A. « Le management stratégique des projets », Ed Hommes et Techniques, Paris 1992, 190 pages
- [DEG 03] DEGOUL Paul, « De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance », Ed. Economica, collection l'Intelligence Economique, Paris 2003, - « Apport de la gestion des connaissances à l'intelligence économique : points d'application » (pp 71-92)
- [KAH 97] KAHANER Larry, « Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top », Ed. A Touchstone Book, 1997 (300 pages)

Colloque VSST'2001 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique), Barcelone 15-19 oct 2001 :

- [CHA 01] CHATARD A., PURROY F., « La veille en réseau : exemple d'une démarche d'intelligence collective au sein d'un grand cabinet de conseil pour identifier les acteurs des hautes technologies en France », Actes II (pp 155-65)
- [DEG 01] DEGOUL Paul, « Le projet Intelligence Economique », (pp 111 à 122). Ce texte reprend de façon détaillée l'exposé présenté à la Conférence EGC'2001 (Extraction et Gestion des connaissances), Nantes 17-19 janvier 2001, Hermès Science, Actes II (pp 271-277).
- [LAF 01] LAFAYE C., « Implantation d'un système de veille stratégique sur Internet. Propositions et premier retour d'expérience », Actes II (pp 205 à 214)
- [ROD 01] RODRIGUEZ-SALVADOR Marisela, « Mapping tendencies in sintered materials : a competitive technical intelligence approach », Actes I (pp 227 à 237)
- [SIL 01] DA SILVA C., GUIMARAES M., QUONIAM L., DOU H., « Les services d'information dans le monde globalisé : tendances et stratégies », Actes I (pp 87 à 96)
- [VAC 01] VACHER B., HASSANALY P., « A quoi sert la veille en entreprise ? », Actes II (pp 257 à 267)