

La valeur immédiate d'une activité d'intelligence stratégique

Méthodes et outils

Brigitte COMPAIN-MUREZ
brigitte.compain@edf.fr

- EDF

- UNIVERSITE DE POITIERS
ICOMTEC
BP 30064
86132 JAUNAY CLAN CEDEX

Mots clefs :

qualité, conseil, marketing des produits de la veille, valeur d'usage

Keywords :

quality, consulting, marketing of competitive intelligence, value

Palabras clave :

qualidad, el consultar, marketing inteligencia economica, valor

Résumé :

Une démarche qualité, peut, pour certains, se résumer à la description des processus d'une activité en vue de sa rationalisation dont la finalité est souvent d'obtenir des résultats visant à la diminution des coûts.

Menée dans les règles de l'art, une démarche qualité est avant tout un outil qui doit permettre, par un travail de réflexion et de recherche, de situer et de hisser une activité à sa juste valeur au sein de l'Entreprise et ainsi d'en améliorer le système afin de lui donner plus de performance et de pérennité.

Voici deux visions qui ne s'opposent pas. C'est essentiellement la seconde approche qui est proposée dans cette note à travers des travaux concrets qui visent à faire ressortir la valeur immédiate d'une activité d'intelligence stratégique contenue dans ses trois composantes :

- la dimension de conseil de l'activité,
- le témoignage de la satisfaction client,
- le marketing des produits.

1 – Introduction

« Les défauts se voient de près, la qualité se voit de loin » Emile Zola

Une démarche qualité impulsée au sein d'un grand groupe industriel dans le cadre de ses réformes internes et d'un contexte d'ouverture à la concurrence a été déclinée au sein des différentes directions puis des unités qui les composent.

Un centre de compétence en analyse et surveillance de l'environnement industriel de ce Groupe élabore en lien avec les autres entités, des synthèses sur le positionnement et la stratégie des acteurs importants pour l'Entreprise, tant en France qu'à l'international.

Un ensemble de compétences, de méthodes et d'outils dont la finalité est la production de prestations intellectuelles à haute valeur ajoutée forme une activité d'intelligence stratégique au service de l'Entreprise.

Cette activité qui s'appuie notamment sur deux processus « Veille » et « Etude et Conseil » a fait l'objet d'une démarche qualité EFQM (European Foundation Quality Management).

EFQM : modèle d'Excellence européen fondé en 1988 par les présidents de 14 grandes compagnies européennes dont Renault, Philips, Nestlé, Boch. L'EFQM est un outil qui promeut un concept permettant aux entreprises européennes de viser l'Excellence (ou atteindre de meilleurs résultats). Le modèle repose sur huit principes fondamentaux, comme orientation résultats, orientation client, management par les processus et par les faits...

La mise en œuvre d'une démarche qualité dans le cadre d'une « activité d'intelligence stratégique », a permis de pousser, en amont et en aval, une réflexion globale dépassant largement une simple description des processus en vue de leur optimisation et/ou rationalisation conduisant, à terme, à la diminution des coûts.

En amont, la recherche des fondements même de la qualité, pour une activité de ce type est nécessaire. Ces fondements se basent sur l'appréciation du professionnalisme et orientent la mise en œuvre de la démarche.

En aval, l'expression du témoignage de la satisfaction client et le marketing des produits issus de l'activité complètent l'ensemble.

La couverture du sujet, nous a conduit à orienter notre recherche et notre réflexion autour de plusieurs approches successives puis en interactions les unes par rapports aux autres :

- l'approche « métiers », spécifique, qui se situe de façon omniprésente au cœur du sujet. Elle met en évidence la dimension de conseil des professionnel de l'intelligence stratégique,
- l'approche « qualité », transverse, qui révèle forces et faiblesses du système et plus particulièrement « le témoignage de la satisfaction client » qui prépare l'approche marketing,
- l'approche « marketing », complémentaire de l'ensemble avec en toile de fond la valorisation des produits issus de l'activité d'intelligence stratégique.

2- La dimension de conseil du professionnel de l'Intelligence Stratégique

2.1 La veille est un pré requis à la réalisation des études

D'après Laurent Hermel auteur de « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » : « Pour mettre au point une stratégie, il est nécessaire de disposer d'informations de toute nature sur

les différents aspects de l'entreprise ». « Elle doit aller à la recherche d'informations spécifiques sur les concurrents, les fournisseurs, les clients.... ».

Il lui appartient donc d'organiser la recherche et le traitement de ces informations afin d'en tirer les enseignements qui lui permettront de prendre les bonnes orientations.

2. 3 Les études et conseil en intelligence stratégique

L'information peut être traitée à différents degrés ; du simple résumé sur un événement à une synthèse issue d'une analyse rigoureuse et exhaustive sur un sujet précis.

La justification de la veille, réside dans l'élaboration d'un « renseignement pertinent et utile » pour le client interne (ou client partenaire) afin de l'aider à prendre les bonnes orientations.

2. 4 Définition de la mission de conseil

D'après Yves-André Perez de l'IDCE (Institut pour le Développement du Conseil d'Entreprise) et auteur du Grand guide du métier de consultant, la mission de conseil se résume comme suit :

- *il s'agit d'un processus planifié comportant plusieurs étapes spécifiques,*
- *qui visent à atteindre des objectifs définis en commun pour les deux parties,*
- *à travers la mise en œuvre d'un ensemble d'outils et de méthodes appropriés,*
- *en co-production avec le client et*
- *qui se déroule dans les délais déterminés.*

2. 5. Une terminologie spécifique

Au-delà des compétences et aptitudes requises habituellement dans les métiers de l'intelligence économique (maîtrise de l'information, esprit ouvert, curieux, rigueur, capacité d'analyse, feed-back.....), quelques termes illustrent la dimension de conseil dans la mission du professionnel de l'intelligence stratégique et sous-tendent la maîtrise des prestations et la gestion de la relation client/professionnel.

- **Coproduction** : l'exécution de la prestation intellectuelle se fait dans un état d'esprit tel que le client et le professionnel de l'Intelligence Stratégique recherchent en commun et en confiance mutuelle, l'expression la plus avantageuse de la proposition d'étude. Client et professionnel de l'Intelligence Stratégique sont partenaires dans l'obtention des objectifs de la mission.
- **Contribution réciproque** : la contribution réciproque se traduit par une collaboration active, un échange d'information et de réseaux. Le client est impliqué et contribue à la réalisation de l'étude.
- **Enrichissement réciproque** : la relation de travail génère un double enrichissement : personnel et professionnel, une ouverture à la culture interne, un nouvel angle de réflexion et contribue à l'élargissement des contacts internes et externes
- **Formulation/reformulation** : le professionnel aide le client à expliciter sa demande. Par sa finesse de perception il fait la différence entre les attentes rationnelles et irrationnelles de son client

- **Questionnement** : le fait de poser un ensemble de questions, une problématique.

Les relations client./professionnel évoluent vers une coopération optimisée :

« Il ne s'agit plus d'une simple obligation de moyens unilatérale mais d'une obligation sur laquelle chaque protagoniste doit clairement s'impliquer avec un ensemble de contributions réciproques parfaitement identifiées » guide FD X50-054.

3 – Le témoignage de la satisfaction client à travers une démarche qualité

Qui d'autre est mieux placé que le client pour témoigner du niveau de professionnalisme et de qualité, de valeur d'usage et de service rendu à l'entreprise ?

3. 1. Professionnalisme, processus et clients

La démarche qualité se conduit comme un projet. Elle doit être délimitée, ses objectifs doivent être posés, ses enjeux sont recherchés.

Pour une activité de veille d'études et conseil, les critères « Personnel » et « Processus » du modèle EFQM sont prépondérants, avec en association les critères résultats « Personnel » et « Résultat client ». Ils posent dans le cas présent les limites de la démarche qualité.

3. 1. 1 Réflexion sur les fondements de la qualité

Les fondements de la qualité pour un groupe de veille, d'études et conseil se situe dans l'appréciation de son professionnalisme.

Avant d'engager la démarche qualité, un regard sur ce qui détermine ce professionnalisme est nécessaire.



3.1.2 Etat des lieux

Nous avons ensuite procédé, en impliquant les professionnels de l'intelligence stratégique, à un état des lieux au regard des critères facteurs « Personnel » et « Processus » du modèle EFQM. Les objectifs à atteindre dictent les actions à mener.

Objectifs en phase de démarrage

Critères facteurs et critères Résultats associés	Concepts fondamentaux du modèle	Objectifs à atteindre/actions à mener
Critère Personnel/ Critère Résultat Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Développement et implication du personnel</i> 	<p>« Le personnel accepte l'appropriation et la responsabilité de la résolution de problème »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enquête d'opinion (fait par la direction)
Critère Processus/ Critère Résultat Client	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientation client</i> • <i>Management par les processus et par les faits</i> • <i>Processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration</i> 	<p>« le degré de satisfaction du client est évalué »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche qualitative - Enquête de satisfaction - Détermination du niveau de résultat à atteindre <p>« les processus pour atteindre les résultats souhaités sont définis »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modélisation puis - Validation en groupe d'amélioration <p>« les gisements d'amélioration sont identifiés et traités »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Groupe d'amélioration - Influence client

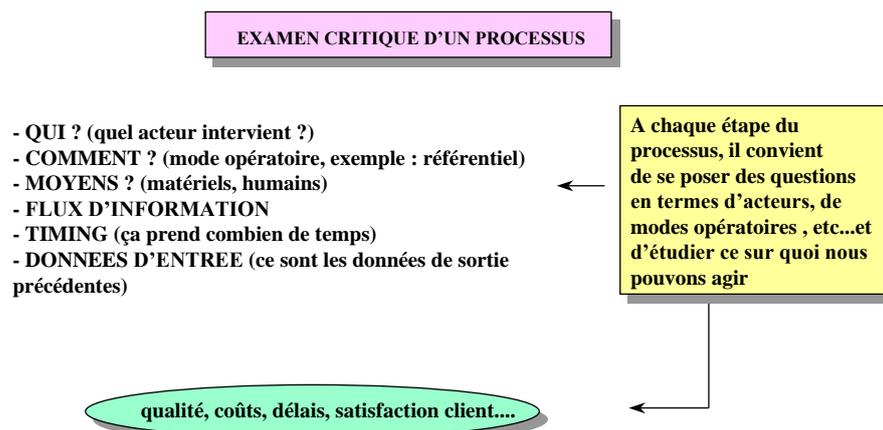
Toutes les actions menées ont conduit à une démarche d'amélioration en groupe de travail.

3.1.3 Mener une démarche d'amélioration des processus

La démarche d'amélioration présentée au préalable, par le délégué qualité, à l'ensemble des membres du groupe a été organisée en réunion participative de 5 à 6 personnes avec la participation du chef de groupe qui légitime le travail.

A partir d'une méthode de résolution de problème les processus, qui, au préalable, ont été définis puis modélisés ont fait l'objet d'un examen critique.

Un processus est en enchaînement d'activité qui transforme des entrées en sorties. Il se réalise en apportant de la valeur ajoutée pour satisfaire les besoins du client.



- une **recherche qualitative des facteurs de satisfaction** tant auprès des clients que des professionnels de l'Intelligence Stratégique (constitue un préalable au développement du système d'écoute),
- une **enquête de satisfaction** construite à partir de la recherche qualitative,
- une **fiche d'évaluation** qui permet de mesurer, en continu, la satisfaction du client et de nourrir un indicateur de performance.

La fiche d'évaluation d'une étude reprend les critères principaux recherchés précédemment : réponse au questionnement (fond), Présentation des résultats (forme), respect des délais, qualités relationnelles, respect du budget, fiabilité de l'information, clarté des engagements.

Les indicateurs « externes » ou de performance ont été définis à partir des trois premiers critères prioritaires : Réponse au questionnement, présentation des résultats et tenus des délais avec une valeur cible à atteindre de 80 % en phase de démarrage.

La mise en place d'un système de mesure de la relation client constitue, dans le temps, le pivot du management par la satisfaction client. Il permet la valorisation de l'activité, l'orientation de l'offre produit et accroît le professionnalisme.

4 – Une suite logique au témoignage de la satisfaction client : le marketing des produits

Différentes raisons nous conduisent à repenser la présentation de notre offre produits. Les justifications essentielles de cette évolution sont les suivantes :

- la réorientation de nos champs d'études motivée par les nouveaux enjeux stratégiques marketing et commerciaux de l'Entreprise,
- les retombées de la démarche qualité (résultats des recherches qualitatives notamment)
- le retour d'expérience.

4.1 Retombées de la démarche qualité

4.1.1 L'approche processus

La modélisation et la démarche d'amélioration des processus « Veille » et « Etudes et Conseil » nous a permis de formaliser nos méthodes et d'avoir une vision sur notre environnement.

Nos commanditaires et les utilisateurs qui sont « parties prenantes » contribuent à l'amélioration de nos processus. Leur avis nous intéresse.

4.2.2 Management de la satisfaction client

Au cœur de l'activité d'intelligence stratégique se trouve le client interne.

L'étude qualitative sur la recherche des facteurs de satisfaction client a permis d'une part d'avoir une meilleure connaissance du client et d'autre part de découvrir le regard et la perception globale du client sur un certain nombre de points :

- l'image renvoyée par l'activité d'intelligence stratégique,
- les facteurs de satisfaction des clients,
- les éléments importants rentrant dans la relation professionnels/clients.

Les enseignements tirés de cette étude mettent en évidence **l'importance de la communication** :

« Le client veut connaître les ressources disponibles en interne sans avoir les trouver par hasard. Il souhaite connaître davantage l'activité d'intelligence stratégique, ses professionnels, ses champs d'étude et son offre ».

Lorsque le client s'exprime sur la quintessence de l'information stratégique et opérationnelle, il attend des éclairages qui lui permettront de prendre les bonnes décisions. Il est averti et exigeant sur la qualité du travail rendu. En ce qui concerne les principaux facteurs de satisfaction dégagés, la réponse au questionnement arrive en premier lieu, viennent ensuite la qualité et la présentation du travail (fond et forme) suivis du respect des délais et des qualités relationnelles. Les attentes du client en terme de prestations diffèrent selon sa mission et sa fonction.

Au regard des résultats obtenus par la recherche qualitative sur les facteurs de satisfaction client, nous nous efforcerons de répondre aux attentes client par des solutions appropriées qui passent notamment par :

- une ligne de produits en relation avec le niveau de questionnement du client,
- une refonte de l'outil d'analyse et de communication

4. 2. Marketing de l'offre

L'étude d'un secteur ou d'un acteur donne lieu à différentes profondeurs d'analyse. Ces niveaux sont fonction du degré de questionnement du client et correspondent in fine à autant de produits différents. Une formalisation de l'offre devient alors nécessaire.

4.2.1 La formalisation et représentation de l'offre

La formalisation de l'offre est souvent en relation avec une évolution des besoins des commanditaires, de l'environnement de l'Entreprise et de ses enjeux stratégiques, des compétences, de l'organisation et du savoir-faire de l'offreur.

La mise en forme de l'offre est un exercice qui revient régulièrement :

- elle permet aux professionnels de l'intelligence stratégique de se situer au sein de l'activité globale de leur groupe de travail et plus largement de l'activité de l'Entreprise,
- elle permet de pouvoir communiquer avec ses clients commanditaires, utilisateurs et prospects.

Cette formalisation passe par plusieurs sortes de critères de représentations qui peuvent s'avérer complémentaires :

- service de base et complémentaires,
- profondeur et largeur de l'offre,
- processus,
- outils, méthodes, compétences,
- contenu et niveau,
- tarification.

4.2.3 Le diagnostic de l'offre actuelle

Les objectifs du diagnostic de l'offre sont de :

- pouvoir vérifier l'adéquation avec la demande et en corollaire « comment faire progresser l'offre ? »
- comparer notre offre à celle des concurrents.

En travaillant sur l'offre existante, à partir des résultats obtenus dans les recherches qualitatives sur les facteurs de satisfaction client (clients et professionnels), et l'étude de l'offre concurrentielle, la méthode consiste à répondre aux critères de diagnostic suivants :

- identifier, formaliser et organiser les attentes,
- hiérarchiser les attentes,
- déterminer le cœur de la prestation,
- diagnostiquer l'adéquation offre/attentes,
- diagnostiquer la position concurrentielle de l'offre.

Les résultats obtenus dans les recherches qualitatives laissent entrevoir notamment les perspectives d'amélioration qui se traduisent par les mots clefs suivants :

- une meilleure communication sur l'activité stratégique,
- le management de la satisfaction client,
- un dispositif de professionnalisation performant.

4.2.4 Actions marketing à développer

A partir des perspectives mentionnées ci-dessus, des actions marketing pourront être développées, notamment :

- L'analyse du cycle des attentes clients,
- la redéfinition d'une ligne de produits,
- la mesure de perception client,
- la communication.

4.2.5 L'analyse du cycle des attentes client

La mesure de perception permet une analyse des attentes du client.

A quels types d'enjeux et à quels stades de réflexion sont confrontés les clients internes ?

- S'agit-il **d'enjeux stratégiques** mettant en cause la stratégie marketing & commerciale de l'Entreprise ? ses marchés ? ses concurrents ?
- S'agit-il **d'enjeux opérationnels** relatifs à la mise en œuvre de plans d'actions commerciales par exemple, de négociation ?
- S'agit-il **d'enjeux politiques** dans lesquels le client s'interroge sur la pérennité et la structure de son activité ?
- S'agit-il **d'enjeux prospectifs** dans lesquels le client est en phase de réflexion sur l'avenir et dans lesquels il s'apprête à remettre en cause des modèles mentaux, des certitudes ?

Le professionnel de l'intelligence stratégique doit repérer à quel moment du cycle des attentes se situe son client. Le cycle des attentes du client varie en fonction de ses enjeux.

Analyse du cycle des attentes

Stade de réflexion du client	Posture du professionnel de l'intelligence stratégique	Débouchés
Phase de réflexion ►	Analyse très en amont ►	Voies de développement
Phase de pré-décision ►	Aide à la décision ►	Orientations stratégiques
Phase de problème ►	Expertise ►	Recherche de solution rapide

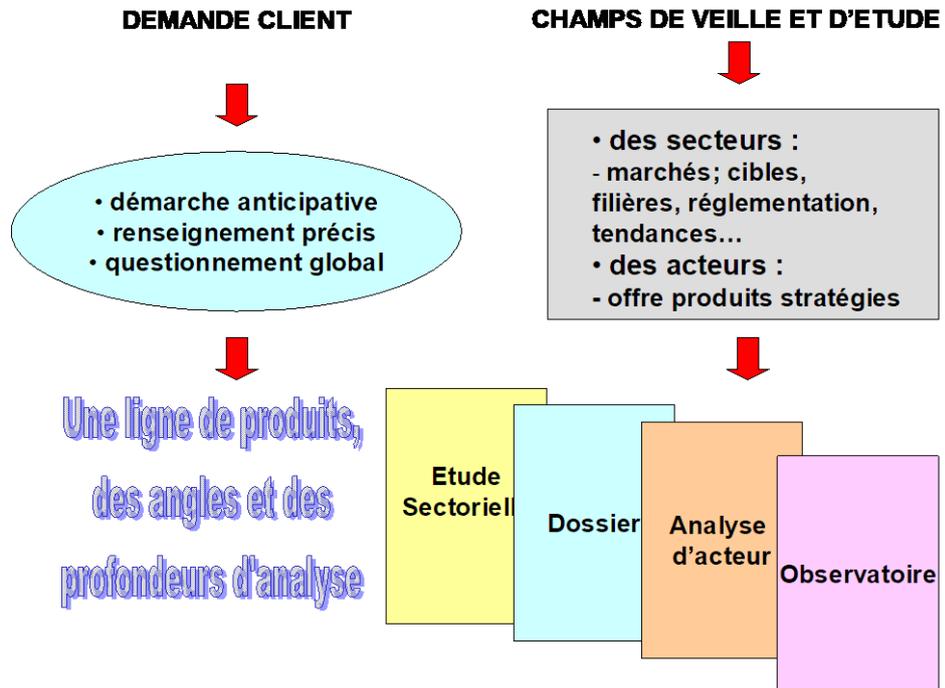
4.2.6 Définir une ligne de produits

Une ligne de produit est défini à partir de l'étude de l'analyse des résultats des recherches qualitatives et compte tenu du cycle des attentes .

Ligne de produits

1 - L'OBSERVATOIRE Voie de développement	Publication périodique issue de la veille et de l'analyse des secteurs et acteurs définis et des nouveaux entrants – revêt un caractère anticipatif
2 - LES ANALYSES D'ACTEURS Orientation stratégique	Présentation et stratégies des acteurs des secteurs étudiés (nouveaux entrants, fabricants, distributeurs, cibles....) sous forme de fiches acteurs ou monographies – réponse stratégique
3 - LES DOSSIERS - Sectoriels - Ad hoc Orientation stratégique ou Recherche de solution rapide	Analyse d'une dizaine de pages sur un thème, une tendance, un marché, scénarii... Peut répondre à un questionnement précis dans la recherche d'une solution rapide, (posture à adopter, situation offensive, gestion de crise....)
4 -LES ETUDES SECTORIELLES Orientation stratégique	Analyses stratégiques et complète sur les questions clés des secteurs à fort enjeu pressenti ou avéré pour l'Entreprise et réalisées à partir d'une capitalisation – réponse stratégique

Le marketing des produits



4.2.7 La mesure de perception client

Une méthode d'évaluation permet de peser la connaissance du client sur le sujet ainsi que sa perception des enjeux :

Critères	Faible 1	Moyen 2	Fort 3	Très fort 4
Connaissance du client sur le sujet				
Enjeux pour l'Entreprise				

Cette mesure est associée ensuite à la typologie du produit adapté :

Typologie de livrable	1 Voies de développement	2 Renseignements concurrentiels	3 Recherches de solution rapide	4 Orientations stratégiques
1 - Observatoire				
2 - Analyse d'acteur - fiche - monographie				
3 - Dossier : - sectoriel - Ad hoc				
4 - Etude sectorielle				

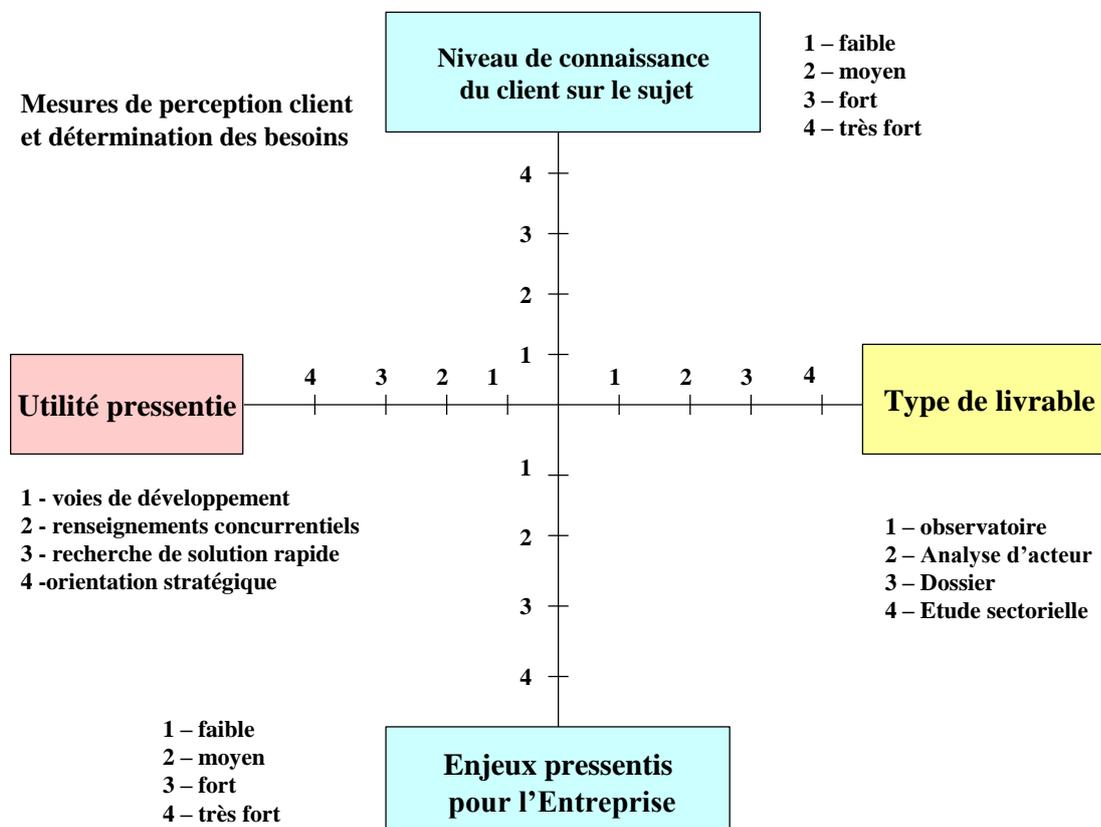
ainsi qu'à l'utilité pressentie du produit :

1 - Voies de développement recherchées	Informations à caractère anticipatif, tendances
2 – Renseignements concurrentiels	offre produit, stratégies de développement industrielle et commerciale des concurrents, analyse financière....
3 – Recherches de solutions rapides	problèmes à résoudre, négociation, gestion de crise.....
4 – Orientations stratégiques	Stratégie commerciale, Plans marketing et stratégiques, moyens à allouer, Montages d'offres, de partenariat, Influence et lobbying

Recueilli lors de l'expression des besoins, l'ensemble des données versé ensuite au tableau de bord de l'activité:

- permet de suivre l'évolution du portefeuille des produits,
- donne une valeur immédiate à l'activité,
- intervient dans l'adéquation attente/offre.

Mesures de perception client et détermination des besoins



5 – La communication sur l'offre globale en réponse aux attentes client

Les résultats de la recherche qualitative menée dans le cadre de la démarche qualité font apparaître que l'activité d'intelligence stratégique renvoie à : « *une image de sérieux qui repose sur le professionnalisme et l'expertise, la réactivité, la capacité d'anticiper sur des domaines à fort intérêt pour les clients, la capacité de synthèse et la pertinence des analyses* ».

La communication sur l'offre globale se fait à partir de l'image renvoyée. Elle véhicule la teneur d'un projet, s'appuie sur des compétences et des personnes.

Une interface informatique constitue un outil de choix dans la réponse aux attentes clients en terme de communication sur l'activité. Outre les aspects techniques, le cahier des charges tiendra compte de la manière :

- de faire connaître l'activité et son offre,
- de cultiver une image,
- de manager l'information dans un souci d'ouverture et de partage.

Les voies d'entrée dans cet interface ne se font pas par secteur mais par produit (Observatoire, dossiers, analyses d'acteurs, études sectorielles), l'intérêt étant de mettre les collections en relief. Des fonctions « tri » peuvent assurer une recherche par secteur.

Dans cet esprit l'application ne fait pas fonction d'outils d'analyse et de communication mais exclusivement d'outil de communication (avec rattachement de documents).

Ouverte aux personnes travaillant sur les sujets étudiés, cette interface peut être implantée soit en intranet, soit sous Lotus Notes (messagerie interne) et assortie de niveaux de confidentialité.

Un écran d'accueil dont le graphisme s'inspire des portails Internet de sociétés d'études et de Conseil présente l'activité d'intelligence stratégique et son offre.

ECRAN D'ACCUEIL : EXEMPLE DE MODELE

The screenshot shows a website interface with a dark blue header containing the title 'Activité d'Intelligence Stratégique' in white. Below the header is a navigation bar with six tabs: 'Accueil', 'Observatoires', 'Analyses d'acteurs', 'Dossiers', 'Etudes sectorielles', and 'VISAE'. The main content area is divided into two columns. The left column contains five blue buttons with white text: 'L'activité', 'Démarche qualité', 'Charte éthique', 'Vos avis', and 'Contacts'. The right column features a list of red buttons with white text and arrows, each followed by a brief description: 'OBSERVATOIRE' (Publications sur les secteurs et acteurs étudiés), 'ANALYSES D'ACTEURS' (Présentation et stratégies des acteurs (fiches ou monographies)), 'DOSSIERS' (Analyse répondant à un questionnaire sur un secteur ou un acteur), and 'ETUDES SECTORIELLES' (Complétude sur un secteur). The top of the right column is filled with a grid of small 'x' characters.

6 – Recommandations et erreurs à ne pas commettre

Une démarche qualité ne s'improvise pas sans quelques précautions :

- le modèle EFQM nécessite une petite formation. Il s'agit d'un cadre non prescriptif qui n'indique ni la méthode, ni la manière d'obtenir les résultats souhaités,
- une recherche et des bases théoriques sont nécessaires. Il existe beaucoup d'ouvrage sur le domaine de la qualité mais peu ou pas sur notre sujet précis,
- les organismes certificateurs et les chambres syndicales sont des sources d'informations intéressantes. Des informations pratiques sont disponibles notamment sur le métier du conseil,
- le délégué qualité conduit l'action comme un projet. Le travail s'inscrit généralement dans un projet de direction plus large comportant des orientations stratégiques.
- le groupe de travail « amélioration » participe volontairement au projet qualité mais la terminologie et l'esprit « qualité » peuvent apparaître rebutants. Le côté fastidieux et mangeur de temps des réunions de travail, les craintes diverses comme l'attribution d'indicateur individuel de performance sont les principaux freins retenus. Aussi, un engagement pédagogique est nécessaire afin de rencontrer adhésion et compréhension.
- les fondements de la qualité doivent faire l'objet d'une réflexion amont.

En conclusion, un travail de fond progressif est préférable à des actions menées hâtivement. La réflexion, et le respect de la méthode adoptée sont des facteurs clés de succès. C'est une façon d'essaimer la culture qualité. Il prépare le terrain aux actions de changement, de communication et marketing à venir.

BIBLIOGRAPHIE

MODELE EFQM D'EXCELLENCE

European Foundation Quality Management - Présentation du modèle et de son mode d'exploitation

-document de base- 1999, 40 pages

NORMES AFNOR

- XP 50 053 Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille - Avril 1998, 23 pages,
- FD 50 054 Guide destiné à aider les entreprises et les prestataires de services dans leurs premières relations - travaux préparatoires à une intervention de conseil - septembre 1999, 17 pages
- NF X 50 057 Qualité des études de marché et d'opinion - juillet 2000, 23 pages
- FD X 50 176 Management de la qualité - Management des processus - Juin 2000, 25 pages
- NF X 50-160 Qualité et management : Guide de rédaction d'un manuel qualité - nov. 1997, 21 pages
- NF EN ISO 9000 - X50-130 Systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire - décembre 2000, 30 pages
- NF EN 29004-2 - X 50 122-2 - Gestion de la qualité et éléments de système qualité ligne directrice pour les services - Août 1994, 19 pages

COLLECTION LES MEMENTOS DE LA QUALITE - Publications de la Mission Développement Qualité d'EDF

- De la maîtrise à l'optimisation des processus, 23 pages

- Améliorer ses performances : « un modèle d'Excellence » -guide modèle EFQM octobre 2001, 50 pages
- Le benchmarking au service de la performance, 24 pages

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN

- Groupe prospective des services intellectuels aux entreprises
-Groupe Salustro - synthèse des travaux- mai 1993, 15 pages
- Services : Organisation et compétences tournées vers le client : Une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires - Commissariat général du Plan - Documentation française, 75 pages,

SYNTEC CONSEIL (Chambre syndicale des sociétés de conseils)

- Code de déontologie, 14 pages

OPQCM (Office Professionnel de la Qualification des Conseils en Management)

- articles dans la lettre trimestrielle de l'OPQCM (lettres n° 3, 4, 5 et 6)

OUVRAGES

- AVEROUS Bernard et Danièle - Mesurer et Manager la qualité de service - INSEPT 1998, 175 pages
- HERMEL Laurent - Maîtriser et pratiquer la veille stratégique AFNOR - complément de la norme XP 053 Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 95 pages
- DUMOULIN Jean Louis Client satisfaits, entreprise gagnante - Les Editions d'organisation - Août 1994, 196 pages
- NOYE Didier - Pour satisfaire nos clients - 12 leçons sur la qualité de service - INSEP Edition - 1998, 175 pages
- SUTTER Eric - Service d'information et qualité - ADBS Edition - 1992, 153 pages
- NOYE Didier - L'amélioration participative des processus - INSEP Editions - en collaboration avec le MFQ (Mouvement français pour la Qualité) 1997, 108 pages
- HERNIOUX Gérard et NOYE Didier - Organiser et améliorer les processus - INSEP - 3^e édition 2001, 115 pages
- PEREZ Yves André – Le grand guide du métier de consultant – Editions Maxima, 2002, 255 pages
- BRECHIGNAC-ROUBAUD Béatrice – Le marketing des Services- Editions d'Organisation, 2000,249 pages
- STERN Patrice, TUTOY Patricia – Le métier de consultant – Editions d'organisation 2001, 285 pages

INTERNET

La démarche qualité en PME : méthodologie et résultats d'enquête Alice GUILHOM et Michel WEILL, 22 pages