

IDENTIFICATION ET VALIDATION DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES D'UN PROJET DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE

Inès BOULIFA TAMBOURA (*), Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK(**), Humbert LESCA (***)
ines_boulifa@yahoo.fr, zeinebbenammar@yahoo.fr, humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

(*)Assistante universitaire - Doctorante, IHEC – Carthage – Tunis
Laboratoire ETHICS : ESSEC - Université de Tunis.

(**)Professeur, ESSEC - Université de Tunis.
Responsable du Laboratoire ETHICS : ESSEC - Université de Tunis.

(***)Professeur émérite, Université Pierre Mendès France de Grenoble 2 (UPMF)
Laboratoire CERAG CNRS UMR 5820
<http://www.veille-strategique.org>

Mots-clefs :

Veille Stratégique, Facteurs Critiques de Succès, Facteurs Critiques d'Échec, Aide à la conduite de projet, Etude exploratoire, Accompagnement du chef de projet de veille, Connaissances actionnables.

Keywords :

Environmental Scanning, Critical Success Factors, Instructions to the new chief of the project, Practical knowledge.

Résumé

Cette communication présente la démarche et les résultats obtenus à l'issue d'une recherche doctorale portant sur l'identification des facteurs critiques de succès (FCS) dans un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Nous avons à travers une démarche progressive et grâce à l'emprunt effectué au domaine du Management de Projet et particulièrement celui des Systèmes d'information identifié une liste de FCS dans la conduite d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Cette liste a été validée auprès d'experts français en veille stratégique.

Nous visons à aider les chefs de projets novices, en les instruisant des facteurs critiques de succès (FCS) qu'ils devraient prendre en compte dans la conduite de leur chantier. Les Outputs (ou livrables) de notre recherche sont assimilés à des *connaissances actionnables* à l'usage des chefs de projet de Veille. Les facteurs critiques de succès identifiés et validés auprès d'experts français en veille stratégique, argumentés sont appelés à prendre place dans un Guide d'application à l'usage des Chefs de projets VS pour les guider et les accompagner dans la conduite d'un tel projet.

1 Introduction

La capacité de survie des organisations dépend de leurs aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter. « La performance est liée à la capacité des organisations d'aligner ou d'adapter leurs stratégies et leur structure à l'environnement [6]. L'alignement dépend de la capacité de l'organisation à obtenir des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur» [24]

Le concept de veille stratégique constitue un cadre de réponse à cette volonté stratégique de répondre plus vite aux besoins du marché et de s'adapter. En effet, le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire l'incertitude de l'environnement en détectant les signes d'alerte précoces (Les « weak signals » au sens de I. Ansoff ; [1]), et de se préparer à l'événement qu'ils annoncent.

2 Constats et Problématique de la recherche

La pratique de la veille stratégique est un exercice difficile, complexe et soulève beaucoup de problèmes provenant essentiellement de la diversité des variables devant intervenir dans le processus de réflexion de cette intelligence collective de l'environnement. Force est donc de constater que les développements conceptuels, ainsi que les modèles opératoires, concernant ce processus restent pour la plupart relativement généraux et **ne permettent pas de guider efficacement l'entreprise dans sa démarche de mise en place d'un tel projet.**

Les études empiriques effectuées dans ce domaine mettent en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises pour amorcer la mise en place d'un processus de veille stratégique. De son côté, [13] a identifié certains problèmes liés à la pratique de la veille et qui se rattachent notamment à :

- La difficulté des managers et des autres utilisateurs potentiels à utiliser les informations pertinentes qui ont été captées mais qui sont dispersées dans l'entreprise (manque d'organisation, d'ordre pour le stockage et difficultés dans la diffusion et l'utilisation des informations).
- L'incapacité des managers et des autres utilisateurs potentiels à traquer des informations qui vont être utiles pour les autres (décideurs).
- L'incapacité de traquer des informations sur l'environnement externe qui sous tendent des implications stratégiques à long terme : « *The failure to marshal the external environmental information, especially in relation to information with long-range strategic implications* ».

Il a été souvent mentionné par les auteurs que la veille stratégique est une activité difficile à entreprendre. [8] ont pu constater que de nombreuses entreprises ont mis en place des unités de veille, toutefois, dans la plupart des cas, celles-ci n'ont pas réussi à atteindre le niveau de performance souhaité. Par ailleurs, de nombreux travaux réalisés dans ce domaine [4] [10] [16] [21] ...ont été amenés à constater que de nombreux projets de Veille Stratégique, bien que menés à leur terme, donnent naissance à un dispositif dont la vie est très brève, eu égard à l'effort dépensé pour le mettre en place. Ceci soulève les questions suivantes :

Quelles sont les causes de ces échecs ? La mise en place aurait-elle été faite avec des « vices de forme » ? Des Facteurs Critiques auraient-ils été négligés dès le début ?

A notre connaissance, la réponse à ces questions n'a pas fait l'objet d'investigation de la part de spécialistes dans le domaine de la veille stratégique.

Nous sommes donc en face d'une **problématique émergente** dans la mesure où il n'existe, à notre connaissance, aucune étude ni apport théorique qui définissent directement les facteurs critiques de succès d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique, comme c'est le cas dans d'autres domaines tel que dans le domaine des systèmes d'information (principalement des systèmes informatiques). Nous savons, en revanche, que de nombreux

auteurs se sont intéressés à ce genre de question lorsqu'il s'agit de Système d'Information (essentiellement dans le domaine des TIC). Ainsi, dans le cas de la mise en place de systèmes d'information dans une organisation, des articles académiques et scientifiques [5] [14] [18] [19] [20]... se sont intéressés aux causes d'échec des projets en système d'information et à l'identification de facteurs critiques de succès dans la mise en place de tels projets.

Nous pensons que ces mêmes questions pourraient être **pertinentes** lorsque le projet concerne la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Les articles académiques dans le domaine du management de projet d'une part et des systèmes d'information d'autre part pourraient donc nous fournir un point d'entrée pour identifier les facteurs critiques conditionnant le succès ou l'échec, selon le cas, d'un projet de veille stratégique.

3 Question de recherche

La mise en place d'un dispositif de veille se fait suivant deux phases successives : une phase de lancement ou de démarrage désignée « **amorçage** » et une phase de systématisation et de formalisation désignée « pérennisation ». **Nous nous intéressons uniquement à la phase d'amorçage et plus précisément au projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique.**

Selon [15], l'amorçage est une variante spécifique du problème général de la conduite du changement dans les organisations. Qu'il soit imposé ou émergent le changement correspond à des innovations qui touchent aussi bien les orientations stratégiques que les leviers de l'organisation comme la structure, la culture, les représentations ou le système de gestion.

Les préalables à une démarche de mise en place d'un dispositif de veille stratégique peuvent s'avérer intéressants à étudier, dans la mesure où ces préalables conditionnent de très près la réussite du projet de mise en place et l'amorçage du dispositif. Selon [16] « le chef de projet veille stratégique devrait être instruit des facteurs critiques de succès et d'échec pour contribuer au succès du futur dispositif de veille stratégique, lors de sa mise en place et particulièrement de l'amorçage ».

Notre question de recherche découle du problème que nous avons identifié. Elle pourrait s'écrire ainsi :

Quels sont les Facteurs Critiques de succès que le chef de projet veille devrait prendre en considération lors de l'amorçage d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique ?

Nous aurons à identifier les conditions (FCS ou FCE) telles que, si elles ne sont pas remplies, on est presque sûr que le dispositif ne fonctionnera pas et/ou ne perdurera pas.

Notre but est donc de proposer et de diffuser des **connaissances actionnables** (au sens de [2], c'est à dire utiles pour l'action, devant aider les chefs de projet veille stratégique à mettre en place ce dispositif dans l'entreprise.

3 Positionnement théorique de la recherche

3.1 L'emprunt au domaine du management de projet

Nous avons dans le cadre de notre travail de recherche rapproché deux domaines scientifiques, le domaine du management de projet et celui de la veille stratégique. Il est à noter que certains auteurs ont déjà croisé ces deux domaines [11] mais pour traiter d'autres problématiques (PERT pour la mise en place

d'une structure de veille). [3] ont essayé de montrer, de leur côté, qu'il existe des analogies de traitement et de comportement entre le gestionnaire de projet et le veilleur technologique en proposant un cadre logique de veille et en précisant que ces deux disciplines peuvent s'enrichir de manière constructive en terme d'outils et de méthodologies nécessaires à leur développement.

Selon [7], « *Le management de projet est défini comme l'ensemble des actions engagées par une (ou des) organisation (s) afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien* ». Les auteurs s'intéressent ici aux projets réalisés par les hommes dans l'organisation, par opposition à la « gestion de projet » qui renvoie aux fonctions instrumentales de pilotage du projet en terme de : Coût - Délais - Risques (Norme AFNOR X50-115).

Nous nous intéressons ici au domaine du Management de Projet, car nous présumons la mise en place d'un dispositif de veille stratégique comme étant un projet à part entière, qui présente les mêmes caractéristiques que tout autre projet de changement organisationnel dans l'entreprise. [9] précise à ce propos « qu'il faut considérer le coût total de la mise en place d'un dispositif de veille comme un investissement pour le futur succès de l'entreprise et approcher le développement d'un système de veille comme un projet complexe de R&D ». [3] ajoutent que « le fonctionnement de la cellule veille constitue en fait un projet à part entière entrant dans une politique stratégique de restructuration de la société ».

3.2 Le concept de Facteurs Critiques de Succès

La notion de Facteurs Critiques de Succès (FCS) a été définie par les auteurs de différentes manières en fonction du domaine d'application. Elle a d'abord émergé dans le champ du management stratégique [23] comme démarche similaire au diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en vue d'un meilleur positionnement stratégique. Son application en matière de conduite de projet notamment ceux de mise en place de systèmes d'information l'assimile à des conditions nécessaires (mais non suffisantes) pour le succès du projet. Pour cette raison, nous utiliserons la notion de FCS dans le sens de condition nécessaire (CN) tel que le suggère [22].

Nous appelons Facteurs Critiques de Succès, les facteurs les plus importants à prendre en considération lors de la conduite d'un projet de mise en place d'un dispositif de Veille Stratégique au sein d'une organisation. L'importance d'un FCS est liée à l'impact significatif qu'il est susceptible d'avoir sur le succès (ou l'échec, selon le cas) de la mise en place du dispositif.

Nous entendons par FCS, une condition nécessaire (CN) mais non suffisante, telle que :

- si cette CN est bien prise en compte par le chef de projet, alors celui-ci met une chance de succès de son côté, sans que ce succès ne soit garanti (une CN n'est pas une condition suffisante CS)
- si cette CN n'est pas bien prise en compte par le chef de projet alors nous avons des arguments pour annoncer que le projet devrait échouer de façon à peu près certaine (car nous ne sommes pas dans les sciences exactes, mais dans les sciences du vivant).

L'examen des publications dans le domaine de la veille stratégique révèle que les Facteurs Critiques de Succès ne sont pas toujours clairement désignés et que parfois il faut les déduire parce qu'ils sont appelés autrement. Des termes comme caractéristiques, préalables ou déterminants sont parfois utilisés pour désigner les FCS. La tâche qui consiste à les repérer est d'autant plus difficile. Nous nous attendons à ce que ces facteurs soient très dispersés : nous devons donc les découvrir et les rassembler. Le résultat constitue, selon nous, une **première valeur ajoutée**.

4 Méthodologie de recherche

Nous utilisons dans le cadre de notre travail une approche hypothético-déductive : l'analyse de la littérature nous a permis d'identifier des FCS dans la mise en place d'un projet de veille stratégique. Ces FCS ont été traduits sous forme d'hypothèses que nous avons validé auprès d'experts français en veille stratégique puis ensuite exploité, dans le cadre d'une étude exploratoire auprès d'entreprises tunisiennes.

La stratégie de recherche que nous avons mise en œuvre tout le long de cette recherche est déclinée à travers les étapes suivantes :

- Recherche des facteurs critiques génériques mentionnés par les auteurs dans le domaine de la conduite de projet, en particulier celui des systèmes d'information. Il s'agit d'une recherche bibliographique se terminant par une liste de FCS d'un projet de mise en place de système d'information ;
- Recherche des facteurs critiques mentionnés par les auteurs dans le domaine spécifique de la veille stratégique (ou *Environmental Scanning*, *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence*, etc.). Il s'agit d'une recherche bibliographique se terminant par une liste de FCS d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique ;
- Récapitulation des facteurs recensés et mise en correspondance ;
- Soumission des FCS d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille stratégique pour validation auprès d'experts français en veille stratégique ;
- Hiérarchisation et Catégorisation des FCS validés ;
- Exploitation des FCS validés dans une recherche exploratoire auprès d'entreprises tunisiennes.

La figure 1 récapitule notre démarche d'identification et de validation des FCS:

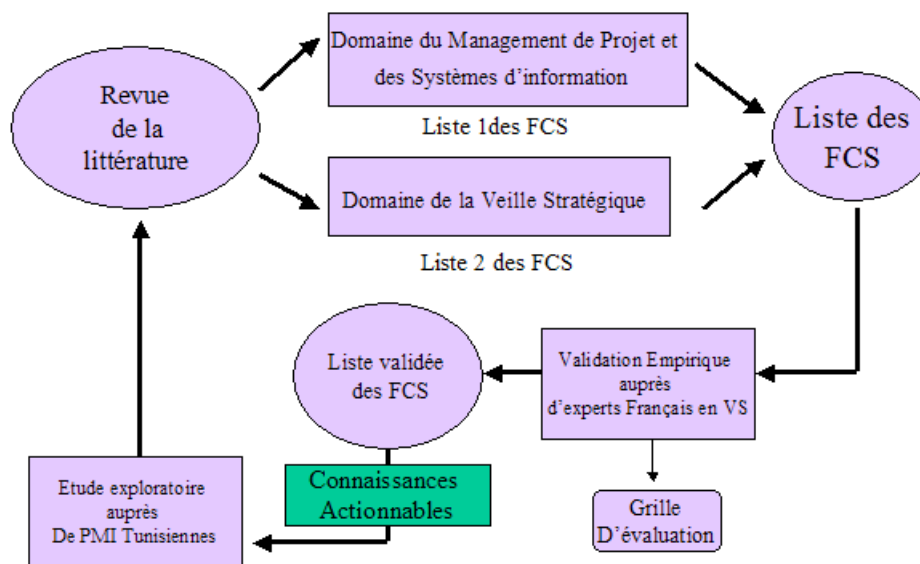


Figure 1 : Stratégie de recherche et démarche vers le terrain

Les FCS identifiés suite à la revue bibliographique ont été doublement utilisés et à deux niveaux :

- Nous les avons validés (sous forme d'hypothèses) auprès d'experts français en veille stratégique ;
- Nous les avons par la suite exploités dans une étude exploratoire auprès d'entreprises tunisiennes. (cette partie n'est pas traitée dans le cadre de cette communication)

4.1 Démarche de validation des FCS identifiés

La démarche que nous avons adoptée pour la **validation des FCS identifiés** est la suivante :

- La rédaction, à partir de la liste des FCS identifiés à partir des publications dans les domaines du Management de Projet et celui de la veille stratégique, d'un questionnaire que nous avons appelé "GRILLE D'EVALUATION" dans lequel nous avons mis en relief les différents FCS en indiquant le mode d'interprétation de chacun des facteurs.
- La transmission de cette "Grille d'Evaluation" à des experts français en veille stratégique, c'est à dire à des praticiens reconnus « chevronnés » par leurs pairs de par leur expérience dans le domaine et les liens qu'ils ont pu établir avec l'équipe Veille Stratégique du CERAG (Centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion – Grenoble – France).

Ces experts ont été contactés soit directement et en personne lors du colloque VSST 2004 (Veille Stratégique Scientifique et Technologique) organisé à Toulouse en novembre 2004 soit par messagerie électronique en utilisant un Mailing-List issus des contacts que l'équipe VS du CERAG a pu établir durant ces dernières années avec des professionnels de la veille stratégique. Nous avons contacté en tout **72 experts français** (sur une durée de deux ans) avec des relances assez fréquentes, nous avons obtenu **29 réponses exploitables**, soit un taux de réponse de **40.27 %**.

Les experts contactés directement lors du Colloque VSST (2004) ont répondu à notre grille après avoir pris connaissance de notre travail de recherche à l'issue d'une intervention que nous avons faite lors de ce colloque [17]. Quant aux experts contactés par courriers électroniques, ils ont reçu la grille d'évaluation accompagnée d'une lettre explicative de notre travail de recherche et de ses objectifs.

Dans le but d'aboutir à un consensus concernant la pertinence d'un Facteur Critique déterminé, les experts contactés avaient à porter leurs jugements sur les FCS que nous avons identifiés en cochant (selon l'échelle de Lickert 1932) l'une des cases appropriées à savoir : *Pas d'accord du tout, Plutôt pas d'accord, Plutôt d'accord, Totalemment d'accord.*

Cette échelle englobe à l'origine, plusieurs énoncés (Items) qui ensemble décrivent complètement une attitude, raison pour laquelle elle est qualifiée « d'échelle de sommation de scores » [12]. Le nombre d'échelons de l'échelle est en général impair (5 ou 7, selon les échelles). Nous avons choisi de travailler sur une échelle de cinq échelons : Pas d'accord du tout, Plutôt pas d'accord, Indécis, Plutôt d'accord, Totalemment d'accord.

Nous avons volontairement éliminé de cette échelle la case « indécis » du milieu pour éviter d'avoir des réponses du type : indifférent/sans avis/je ne sais pas/indécis ... et qui pouvaient introduire un biais dans l'exploitation de nos résultats (des travaux effectués dans le domaine de notre recherche ont déjà adopté cette démarche d'élimination de l'échelon « indécis »). En effet une réponse de ce genre se situe normalement entre deux limites : Plutôt pas d'accord et plutôt d'accord. Comme nous avons contacté des experts du domaine qui sont supposés avoir une idée plus au moins précise sur les conditions nécessaires aux succès d'un projet de veille stratégique, nous avons présupposé qu'ils étaient tout à fait capables de donner leur avis sur les facteurs sans abstention de réponse.

4.2 Modalités d'exploitation des réponses des experts

Nous avons effectué un dépouillement des réponses des experts par catégorie de réponse (Pas d'accord du tout, Plutôt pas d'accord, Plutôt d'accord, Totalemment d'accord) et par facteur. En vue d'avoir une idée sur la répartition des réponses des experts par facteur.

Par la suite, nous avons calculé un **degré de consensus** par facteur. Ce qui représente le nombre d'experts ayant accepté le facteur par rapport au nombre total d'experts ayant répondu à notre grille. C'est à dire la propension des experts ayant répondu, Plutôt d'accord et Totalemment d'accord.

Nous avons enfin calculé **des scores** en vue d'une hiérarchisation des FCS. Pour ce faire, nous avons procédé à une pondération des réponses des experts en attribuant à la réponse :

- Pas d'accord du tout, la pondération (-2) ;
- Plutôt pas d'accord, la pondération (-1) ;
- Plutôt d'accord, la pondération (+1) ;
- Totalemment d'accord, la pondération (+2).

Le score est obtenu en multipliant le nombre de réponses des experts relatif à chaque catégorie par le coefficient (pondération) lui correspondant.

5 Présentation et Discussion des résultats

Les résultats obtenus nous ont permis de prendre en compte les opinions des experts français pour amender les explications relatives à chacun des facteurs critiques et d'apprécier l'importance relative attribuée aux FCS par les experts contactés. Nous essayerons de visualiser ces résultats sous formes de tableaux et de graphiques.

5.1 Hiérarchisation des FCS validés

Le tableau 1 présente les FCS hiérarchisés en fonction des scores obtenus suite aux pondérations que nous avons effectuées.

Tableau 1 : Hiérarchisation des FCS selon les scores obtenus

Facteurs Critiques de Succès d'un projet de veille stratégique	Scores	FCS hiérarchisés
FCS11- L'attitude et la volonté d'action des dirigeants ainsi que leur soutien conditionnent le succès du dispositif de veille stratégique.	51	1
FCS15- Motiver en permanence les intervenants dans le dispositif de veille stratégique et encourager la transparence et la reconnaissance.	51	1
FCS14- Désigner un chef de projet Veille stratégique qui sera responsable de l'allocation des ressources et de l'assistance de tous les intervenants en les stimulant et en assurant un climat de coopération et de communication.	48	3
FCS6- Réussir l'implication des membres du futur dispositif, dans le déroulement du projet VS.	39	4
FCS1- Commencer par un périmètre de petite taille pour le dispositif de Veille, et faire varier la taille ultérieurement en fonction de l'apprentissage.	38	5
FCS10- Activer le processus d'innovation et les activités de recherche et développement dans l'entreprise stimule le dispositif de veille stratégique et favorise l'utilisation de ses « outputs ».	38	5
FCS3- Soigner la qualité des interactions transversales entre les membres du périmètre du futur dispositif de veille stratégique.	37	7
FCS12- Développer et cultiver l'apprentissage individuel et collectif à l'égard de la veille stratégique chez les membres du périmètre du dispositif.	36	8
FCS13- Organiser et formaliser le processus de veille stratégique : Définir les tâches, Créer des documents pour optimiser les différentes étapes du dispositif de veille stratégique et gérer la communication entre tous les membres du futur dispositif.	35	9

FCS8- Contribuer à réduire au maximum la « myopie managériale » des dirigeants en favorisant une vision tournée vers le futur.	35	9
FCS9- Utiliser de façon appropriée les technologies de l'information et de la communication facilite la collecte, le stockage et l'exploitation des informations anticipatives utiles pour le processus de veille stratégique.	35	9
FCS2- Effectuer une efficace campagne d'information /communication en amont du projet VS, pour préparer les personnes concernées.	33	12
FCS4- Proposer des supports, pour les interactions transversales, appropriés à la nature des informations et des commentaires échangés. (Spécialement dans le cas d'informations de terrain).	33	12
FCS5- Identifier les caractéristiques de la culture d'entreprise et en tenir compte au mieux.	32	14
FCS7- Organiser une formation appropriée aux rôles que devront jouer les membres du futur dispositif.	28	15

La figure 2 visualise les FCS en fonction de leurs scores respectifs :

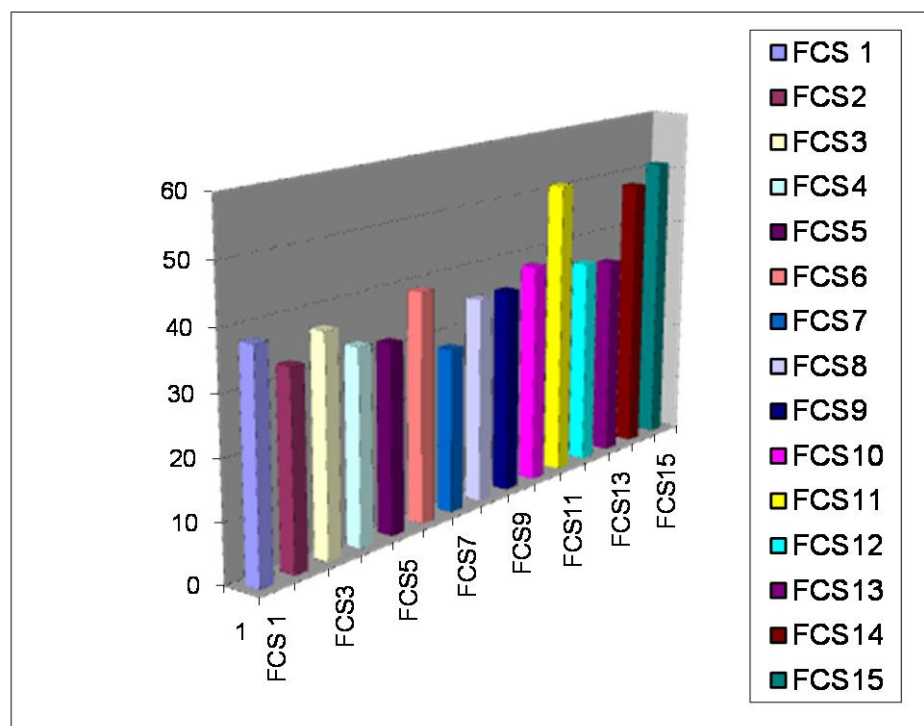


Figure 2 : Scores des FCS suite aux pondérations

On souligne par ailleurs un score assez important pour la qualité des interactions transversales entre les membres du périmètre du dispositif ce qui favorise le partage, la circulation des information. L'identification des caractéristiques de la culture d'entreprise s'est avérée moins importante que tous les autres facteurs, mais n'a pas été tout de même rejetée. Ce qui peut être expliqué par le fait que le chef de projet veille n'a pas la possibilité d'agir sur ce facteur du moins à court terme. Il devrait l'identifier et le prendre en considération dans l'accomplissement de sa mission.

6.2 Dépouillement des réponses

Le dépouillement des réponses des experts selon la réponse "tout à fait d'accord", nous a permis d'apprécier l'importance des facteurs suivant :

- **Soutien de la direction générale** du projet de mise en place de la veille et ;
- **Motivation des parties intervenantes** dans le projet.

La désignation d'un chef de projet responsable de la conduite du projet s'est révélée aussi comme facteur important. La figure 3 ; visualise la propension des experts ayant totalement accepté les facteurs critiques de succès.

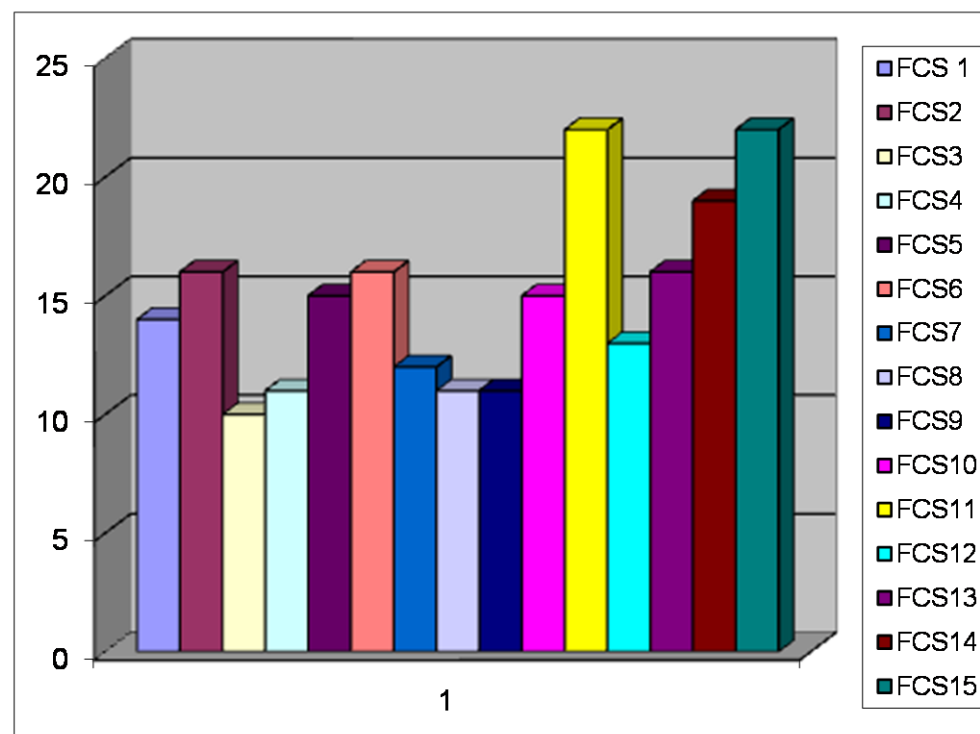


Figure 3: Classement des FCS selon la réponse "Tout à fait d'accord"

Dans une deuxième étape et après le calcul du degré de consensus pour chaque facteur, nous avons représenté dans la figure 4 ; ces degrés en abscisse et les facteurs critiques de succès correspondants en ordonné.

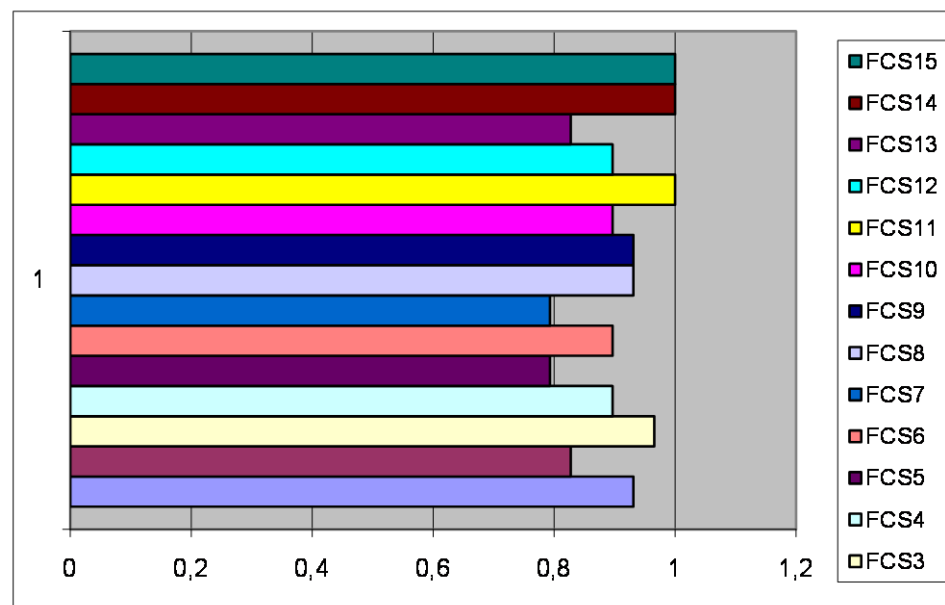


Figure 4: Degré de consensus des experts

Nous remarquons aussi à travers ce graphique la prédominance des trois facteurs précédemment cités (FCS11, FCS14, FCS15). En effet 100% des experts qui nous ont répondu ont jugé très importants : le soutien du projet par la direction générale, la désignation d'un chef de projet responsable de l'animation ainsi que la motivation permanente des parties intervenantes.

L'identification de la culture d'entreprise (FCS5) reste le facteur dont le degré de consensus est le plus faible.

5.3 Hiérarchisation des FCS validés par catégorie

Nous avons essayé de regrouper les facteurs identifiés en trois grandes catégories sur la base de leur homogénéité. C'est ce qui constitue notre deuxième contribution. Les trois grandes familles de facteurs que nous avons définies sont les suivantes :

1. **Les facteurs organisationnels** : Culture d'entreprise, Structures, Processus...
2. **Les facteurs liés aux ressources humaines** : Compétences, Profils, Motivation...
3. **Les facteurs matériels** : Supports matériels, outils de communication, de stockage et de diffusion...

Sur la base de la trilogie des FCS dans la conduite d'un projet de veille stratégique, nous classons dans le tableau 2, les FCS validées dans leur catégorie respective en fonction du score obtenu.

Tableau 2 : FCS dans la conduite d'un projet de Veille Stratégique hiérarchisés par Catégorie

Catégories	Facteurs Critiques de Succès
Facteurs Organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> 1- Définir le périmètre du dispositif de Veille : commencer par un périmètre de petite taille faire varier la taille ultérieurement en fonction de l'apprentissage. 2- Activer le processus d'innovation et les activités de recherche et développement dans l'entreprise pérennise le dispositif de veille stratégique. 3- Soigner la qualité des interactions transversales entre les membres du périmètre du dispositif de veille stratégique. 4- Développer et cultiver l'apprentissage individuel et collectif à l'égard de la veille stratégique chez les membres du périmètre du dispositif. 5- Organiser et formaliser le processus de veille stratégique : Définir les tâches, Créer des documents pour optimiser les différentes étapes du dispositif de veille stratégique et gérer la communication entre tous les membres du futur dispositif. 6- Garantir une culture et des valeurs appropriées pour le succès du projet : Culture participative et de partage de l'information.
Facteurs liés aux Ressources Humaines	<ol style="list-style-type: none"> 1- Soutenir le projet et témoigner d'une attitude et d'une volonté d'action des dirigeants. 2- Motiver en permanence les intervenants dans le dispositif de veille stratégique et encourager la transparence et la reconnaissance. 3- Désigner un chef de projet veille stratégique : l'animateur, qui sera responsable de l'allocation des ressources et de l'assistance de tous les intervenants en les stimulant et en assurant un climat de coopération et de communication. 4- Réussir l'implication des membres du futur dispositif, dans le déroulement du projet VS. 5- Contribuer à réduire au maximum la « myopie managériale » des dirigeants en favorisant une vision tournée vers le futur. 6- Effectuer une campagne d'information / communication en amont du projet VS, pour préparer et sensibiliser les personnes concernées. 7- Organiser une formation appropriée aux rôles que devront jouer les membres du futur dispositif.
Facteurs Matériels	<ol style="list-style-type: none"> 1- Utiliser de façon appropriée les technologies de l'information et de la communication facilite la collecte, le stockage et l'exploitation des informations anticipatives utiles pour le processus de veille stratégique. 2- Proposer des supports pour les interactions transversales, appropriés à la nature des informations et des commentaires échangés.

La répartition des FCS sur ces trois catégories a permis de constater une prédominance des facteurs organisationnels et de ceux liés aux ressources humaines. Seulement deux facteurs matériels ont été répertoriés.

6 Conclusion

Ce papier présente les résultats d'une recherche portant sur l'identification des Facteurs Critiques de Succès susceptibles de conditionner le succès de la conduite d'un projet de veille stratégique. Nous proposons des connaissances utiles pour l'action : **Une liste de FCS d'un projet de mise en place d'un dispositif de veille, validés auprès d'experts français en veille stratégique.** Ces connaissances actionnables devraient aider le chef de projet veille stratégique à mettre en place ce processus dans l'entreprise.

Nous avons à travers une démarche progressive et grâce à l'emprunt effectué au domaine du Management de Projet et particulièrement celui des Systèmes d'Information construit une réponse à notre question de recherche que nous avons mis à l'épreuve dans le cadre d'une étude empirique.

Les facteurs critiques de succès identifiés et validés auprès d'experts français en veille stratégique, argumentés sont appelés à prendre place dans un Guide d'application à l'usage des Chefs de projets veille stratégique pour les guider et les accompagner dans la conduite d'un tel projet.

7 Bibliographie

- [1] ANSOFF H. I., (1975) - Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*. Vol 18. N°2. pp. 21-33.
- [2] ARGYRIS, C., (1996) - Actionable knowledge: sensing causality in the service of consequential theory. *The Journal of Applied Behavioural Science*. Dec 1996. Vol 32. Issue 4. pp. 309-406.
- [3] BALDIT P. ; QUONIAM L. ; RUIZ J. M. ; DOU H. (1995) - La gestion de projet et la veille technologique : Vers une méthodologie commune. *Direction et gestion des entreprises n°155-156, Recherche et développement*.
- [4] CHOO C. W., (2002) - The Art of Scanning the Environment. *ASIS Bulletin Article Pre-print*. pp.1-9.
- [5] COOPER R. G., (1999) - From experience: The invisible success factor in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 16, pp115-133.
- [6] DUNCAN, R. B., (1972) - Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainties. *Administrative Science Quarterly*. 1972. Vol 17. N°3.
- [7] GAREL G., GIARD V., MIDLER C., (2004) - *Faire de la recherche en Management de projet*, Ed Vuibert, FNEGE 2004.
- [8] GHOSHAL S., KIM, S. K., (1986) - Building Effective Intelligence Systems For Competitive Advantage, *Sloan Management Review*, pp. 49-58.
- [9] HERRING J.P., (1988) - Building a Business Intelligence System. *The Journal of Business Strategy*, May/June 1988, pp.4-9.
- [10] JAIN S.C., (1984) - Environmental scanning in U. S. Corporations. *Long Range Planning*, vol.17, n° 2, pp. 117-128.
- [11] JAKOBIAK F., (1991) - *Pratique de la veille technologique*, Les Editions d'Organisation, 232p.
- [12] JOLIBERT A., JOURDAN Ph., (2006) - *Marketing research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, 2006.

- [13] KOURTELI L., (2000) - Scanning the business environment: some conceptual issues. *Benchmarking*, Bradford. Vol 7(5), pp. 406-413.
- [14] LANCINI A., (2003) - *les déterminants du succès des systèmes de gestion des connaissances: Etude de cas d'une mutuelle d'assurances*, AIM 2003.
- [15] LESCA H., CASTAGNOS J. C., (2000) - Signaux faibles et méthode cible : Quelques retours d'expérience. Ixe Conférence de l'AIM, Montpellier, 16p, CD Rom, pp.24-26
- [16] LESCA H., (2003) – *Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning®*. Ed. ems, Management et Société, 190 p.
- [17] LESCA H., BOULIFA I., (2004) - Connaissances actionnables à l'usage des chefs de projet de Veille: Vers un Guide d'application pour la maîtrise des Facteurs Critiques de Succès, *Actes I de VSST Toulouse, 2004*.
- [18] PALITHA R. K., PURNENDU M. and ROSS S., (2002) - IT project implementation strategies for effective changes : *A critical review*, Logistics Information Management, Vol 15 - Number 2 - 2002, pp.126-137
- [19] PELLEGGRI S., DUDEZERT A., (2005) - *les facteurs clés de succès de la mise en place d'un Système de Gestion des connaissances, application à une organisation du domaine de la santé*. AIM 2005.
- [20] PINTO J. K., (2002) - Project management 2002, *Research Technology Management*; Washington; Mar/apr 2002, Vol 45, Iss 2, pg 22; 16 pgs.
- [21] RAYMOND et al (2001) - Technological scanning by small Canadian manufacturers. *Journal of Small Business Management*. Vol 39. n°2. pp.123-138.
- [22] REIX R., (2002) - *La recherche en systèmes d'information: de l'histoire au concept*. Ed. VUIBERT. Paris. Introduction de l'ouvrage : Faire de la recherche en systèmes d'information (en collaboration avec F. Rowe), Paris Juin 2002.
- [23] ROCKART J.F., (1979) - Chief Executives Define Their Own data Needs. *Harvard Business Review*, Avril, vol., n°2, pp. 81-93.
- [24] SUBRAMANIAN R., et al, (1993) - An empirical examination of the relationship between strategy and scanning. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. Vol 29. Issue 3. pp. 315-331.