

Management Stratégique et Intelligence Économique

Dr Mourad PREURE - 2007

1ère Partie

PLAN

- 1** Introduction générale au Management Stratégique
- 2** Le Patriotisme Économique
- 3** Le Knowledge Management
- 4** Intelligence Economique Institutionnelle et Rôle de l'Etat
- 5** L'Intelligence Economique dans les Industries Stratégiques et les PME
- 6** Séminaire de Synthèse: Projet d'implantation et de Développement d'un Système d'Intelligence Economique

PLAN

1 Introduction générale au Management Stratégique

2 Le Patriotisme Économique

3 Le Knowledge Management

4 Intelligence Economique Institutionnelle et Rôle de l'Etat

5 L'Intelligence Economique dans les Industries Stratégiques et les PME

6 Séminaire de Synthèse: Projet d'implantation et de Développement d'un Système d'Intelligence Economique

La Stratégie

Principes de base de la stratégie (issus de l'art militaire)

- Définir un objectif et s'y tenir
- S'assurer de l'adhésion
- Agir avec détermination
- Utiliser la surprise
- Concentrer ses forces
- Assurer la sécurité de ses forces
- Engager ses ressources de façon adaptée
- S'assurer des conditions de la coordination
- Être en mesure de s'adapter
- Faire simple

Pourquoi le management stratégique ?

- Car la firme évolue dans des environnements turbulents et en mutation
- Forte incertitude et nombreuses discontinuités qui remettent en cause les acquis
- Nombreux acteurs en lutte pour assurer leur avenir sur des ressources limitées
- Fortes inerties internes et externes

Pourquoi le management stratégique ?

- 1.** Les décisions stratégiques sont par nature structurantes.
- 2.** Elles ne portent pas forcément sur le long terme.

Trois concepts clés pour l'analyse

■ **Ressources limitées**

- *Besoins des consommateurs, Hommes et compétences, Capitaux, Approvisionnement*

■ **Acteurs en lutte pour ces ressources**

- *Groupements des consommateurs, Institutions politiques et sociales*
- *Entreprises (fournisseurs, distributeurs, entrants potentiels; offreurs de substituts etc.), Groupements d'employés, Actionnaires*

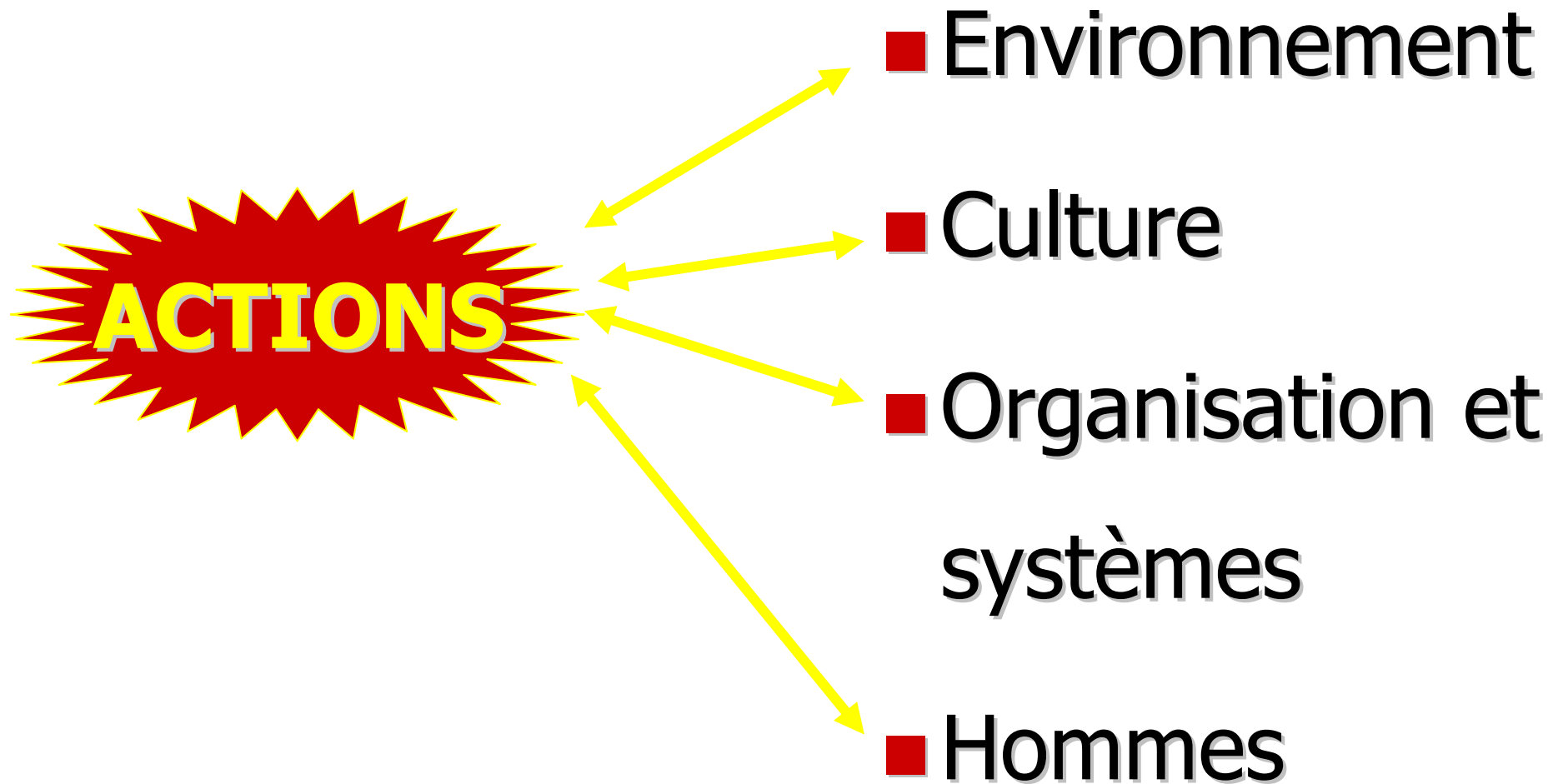
■ **Règles du jeu pour les comportements et l'accès aux ressources**

- *Réglementaires, Comportementales et éthiques, Technologiques, Économiques, Concurrentielles*

Le management stratégique ...

- **Exprime** la volonté de l'entreprise et sa stratégie
- **Assure**
 - Le dynamisme et la vivacité de l'action
 - La validité et la pertinence de la réflexion
 - La cohérence des décisions stratégiques
- **Réalise**
 - La cohésion dans l'action autour des choix
 - La mobilisation des énergies

Quatre axes du management stratégique ...



La théorie de la stratégie va évoluer ...

- De la stratégie de concurrence
- À la stratégie dans un système politique et social.

Formulation de la stratégie

- C'est d'abord un processus économique s'appuyant sur des variables quantitatives
 - Que voulons-nous?, Qui sommes-nous?, Que pouvons-nous faire?; Qu'allons-nous faire?
 - Outils: Segmentation stratégique, Courbe d'expérience, Cycle de vie (de l'industrie et des technologies), Benchmark, Matrices
 - Ce n'est pas un processus linéaire

Formulation de la stratégie

- C'est ensuite un processus politique qui intègre les intervenants externes et internes qui ont une influence et peuvent déterminer la stratégie.
 - Qui sont ces acteurs ?,
 - Quel est leur pouvoir ?,
 - Comment agir avec ou contre eux ?,

Formulation de la stratégie

- C'est enfin un processus bureaucratique:
 - Faisabilité organisationnelle de la stratégie:
Faut-il changer l'organisation?
 - Processus de décision vs Circulation de l'information
 - Participation, motivation, système de sanctions/récompenses, responsabilisation, contrôle.

Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

- La stratégie du Groupe ou *corporate strategy*
- La stratégie concurrentielle ou *business strategy*

Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

■ **La stratégie du Groupe ou *corporate***

strategy détermine les domaines d'activités ou ***strategic business unit (SBU)*** dans lesquels l'entreprise entend être présente. ***La corporate strategy*** décide des domaines où l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix

Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

- **La stratégie concurrentielle ou *business strategy*** qui a un caractère plus opérationnel et prend en charge les manœuvres que l'entreprise doit engager face à ses concurrents dans un secteur donné (engagement/désengagement d'un marché, lancement d'un produit, politique de prix ...)
La stratégie marketing est une *business strategy*

Trois concepts clés pour l'analyse

■ **Ressources limitées**

- *Besoins des consommateurs, Hommes et compétences, Capitaux, Approvisionnement*

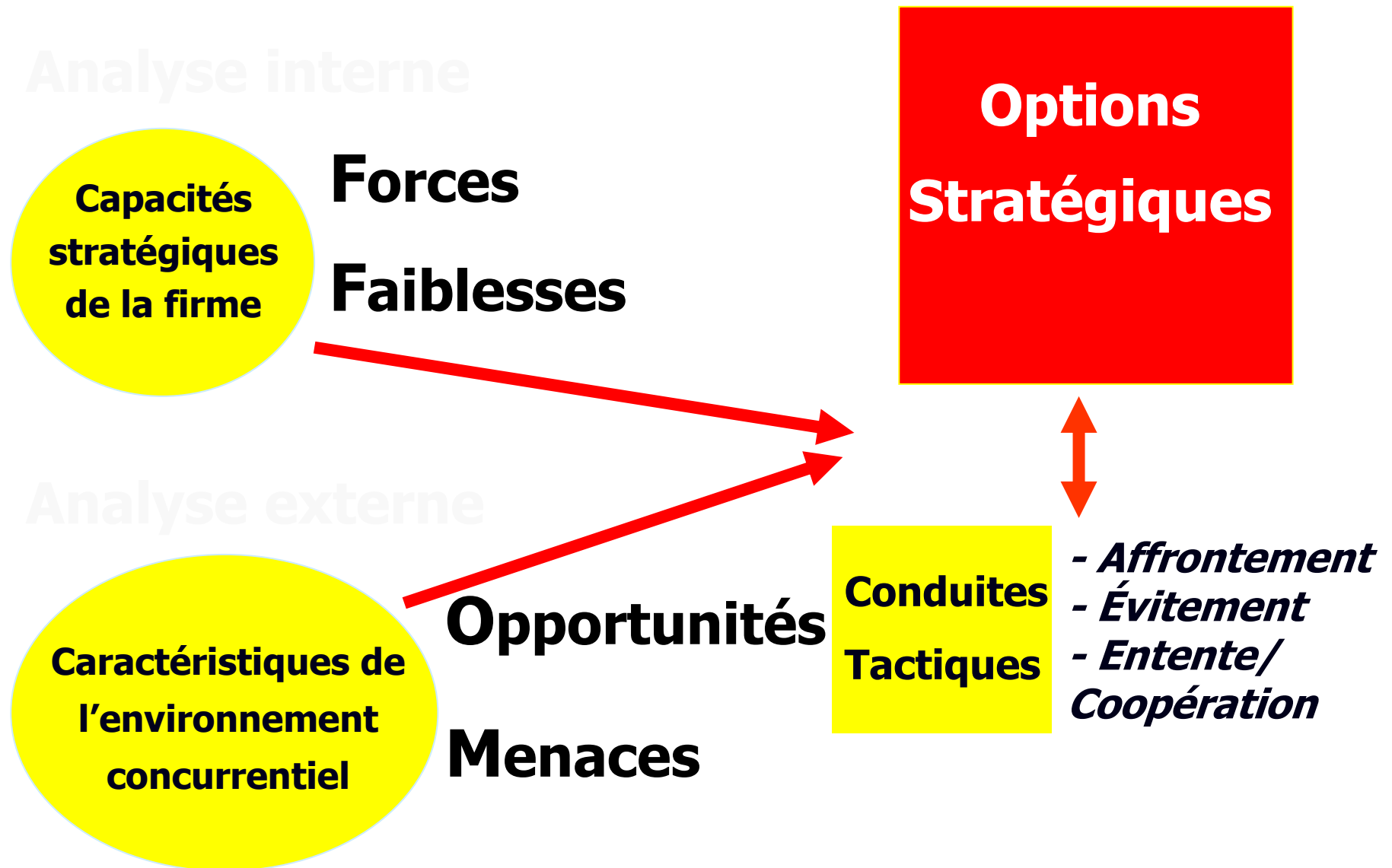
■ **Acteurs en lutte pour ces ressources**

- *Groupements des consommateurs, Institutions politiques et sociales*
- *Entreprises (fournisseurs, distributeurs, entrants potentiels; offreurs de substituts etc.), Groupements d'employés, Actionnaires*

■ **Règles du jeu pour les comportements et l'accès aux ressources**

- *Réglementaires, Comportementales et éthiques, Technologiques, Économiques, Concurrentielles*

Les bases de la formulation de la stratégie ...



L'ENTREPRISE et le Management Stratégique

Qu'est-ce que l'entreprise ?

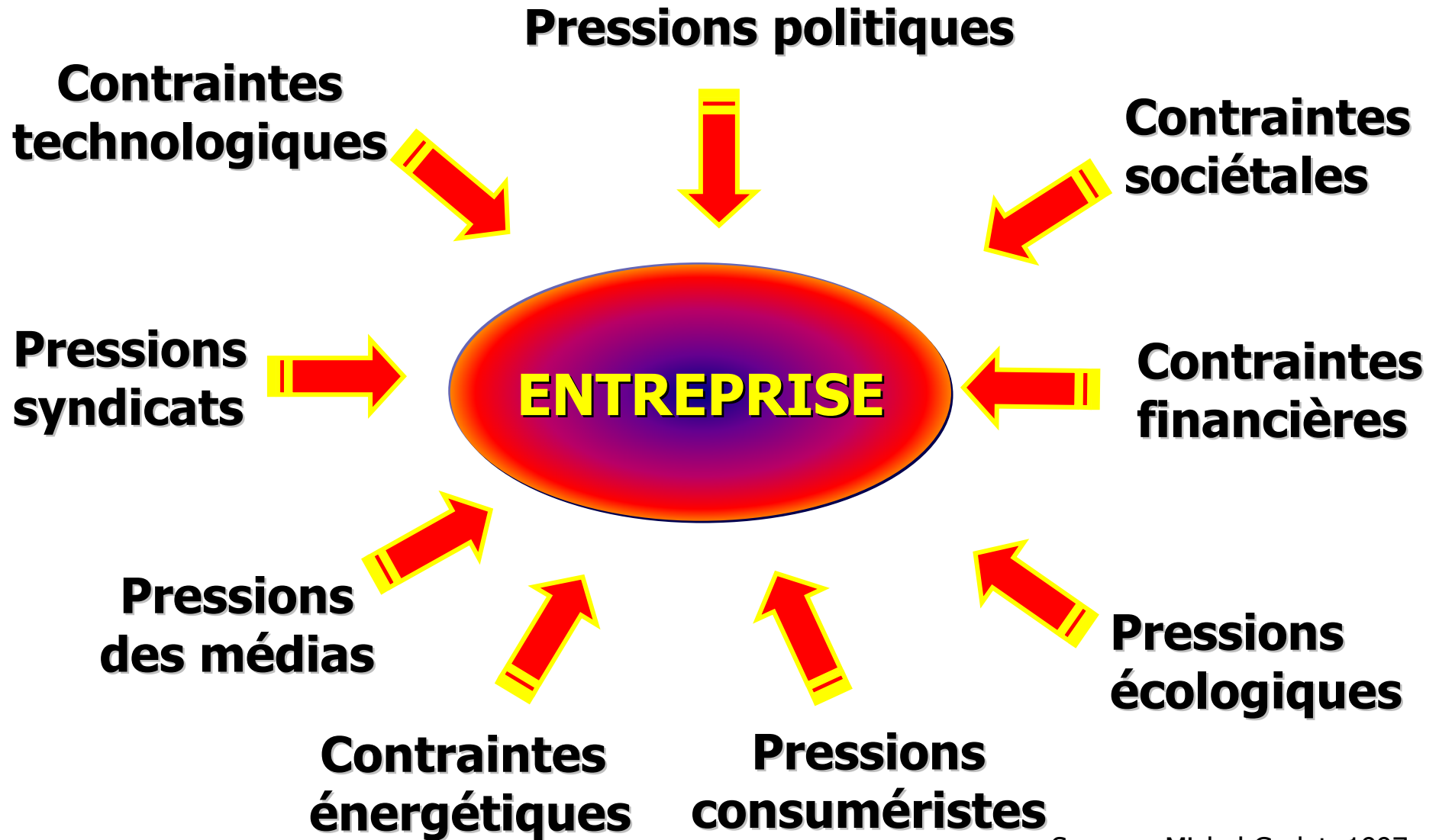
- **L'entreprise est un système productif.** Elle a pour but la production de biens et de services. Par la production et la vente de ses biens, elle participe à la création de richesses et à la redistribution des revenus.
- **L'entreprise est une organisation** regroupant des femmes et des hommes en vue de réaliser sa mission. C'est donc aussi un groupement humain.

L'entreprise est un lieu d'échanges ...

Elle entretient des échanges dans le cadre de trois types de partenariats:

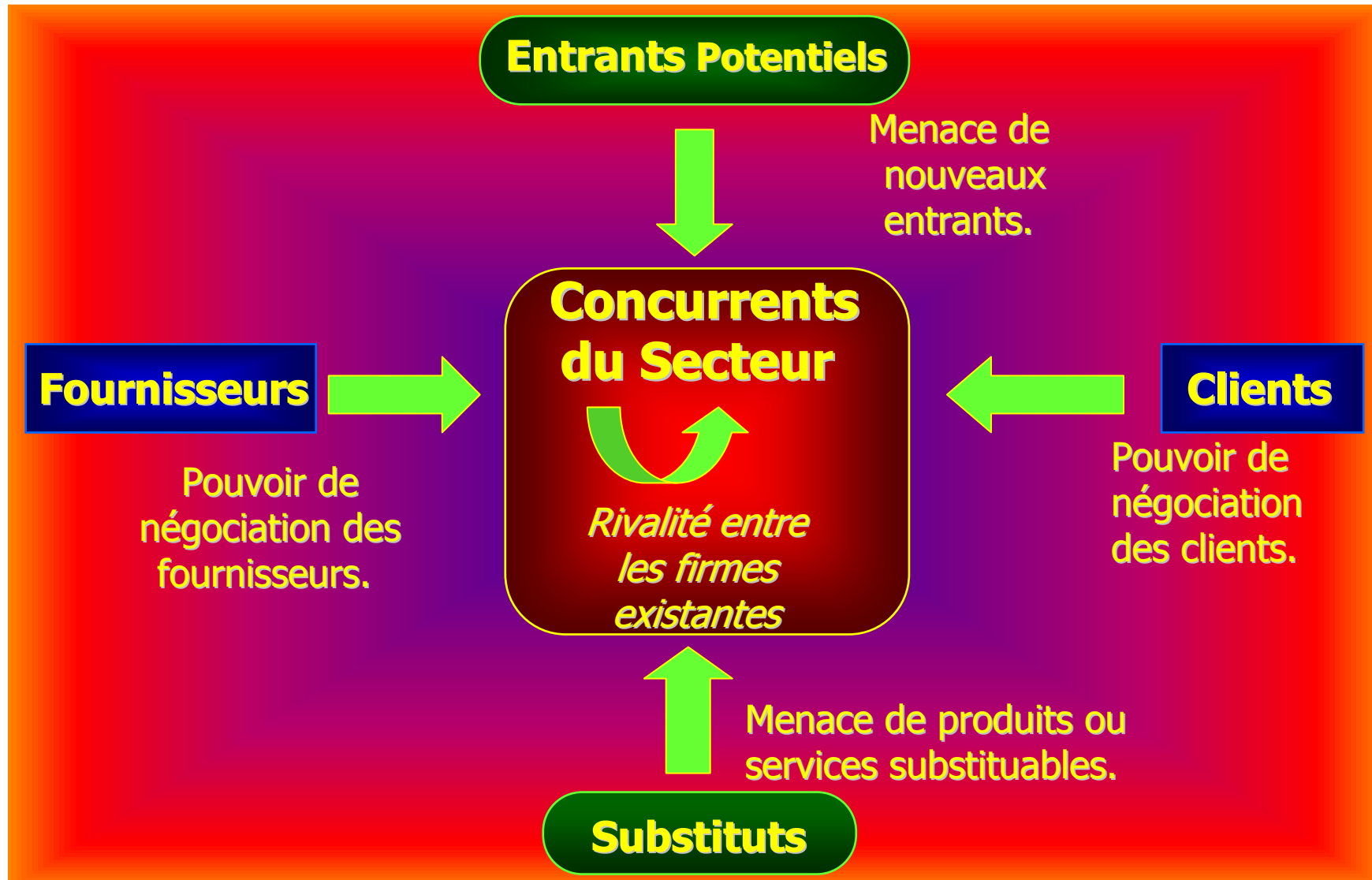
- Financier : liens constant avec les actionnaires et les banques.
- Commercial : relations marchandes avec ses fournisseurs et ses clients.
- Sociétal : c'est un acteur social, elle est citoyenne, fournit des emplois, utilise les infrastructures de la société.

Les pressions et contraintes de l'environnement général

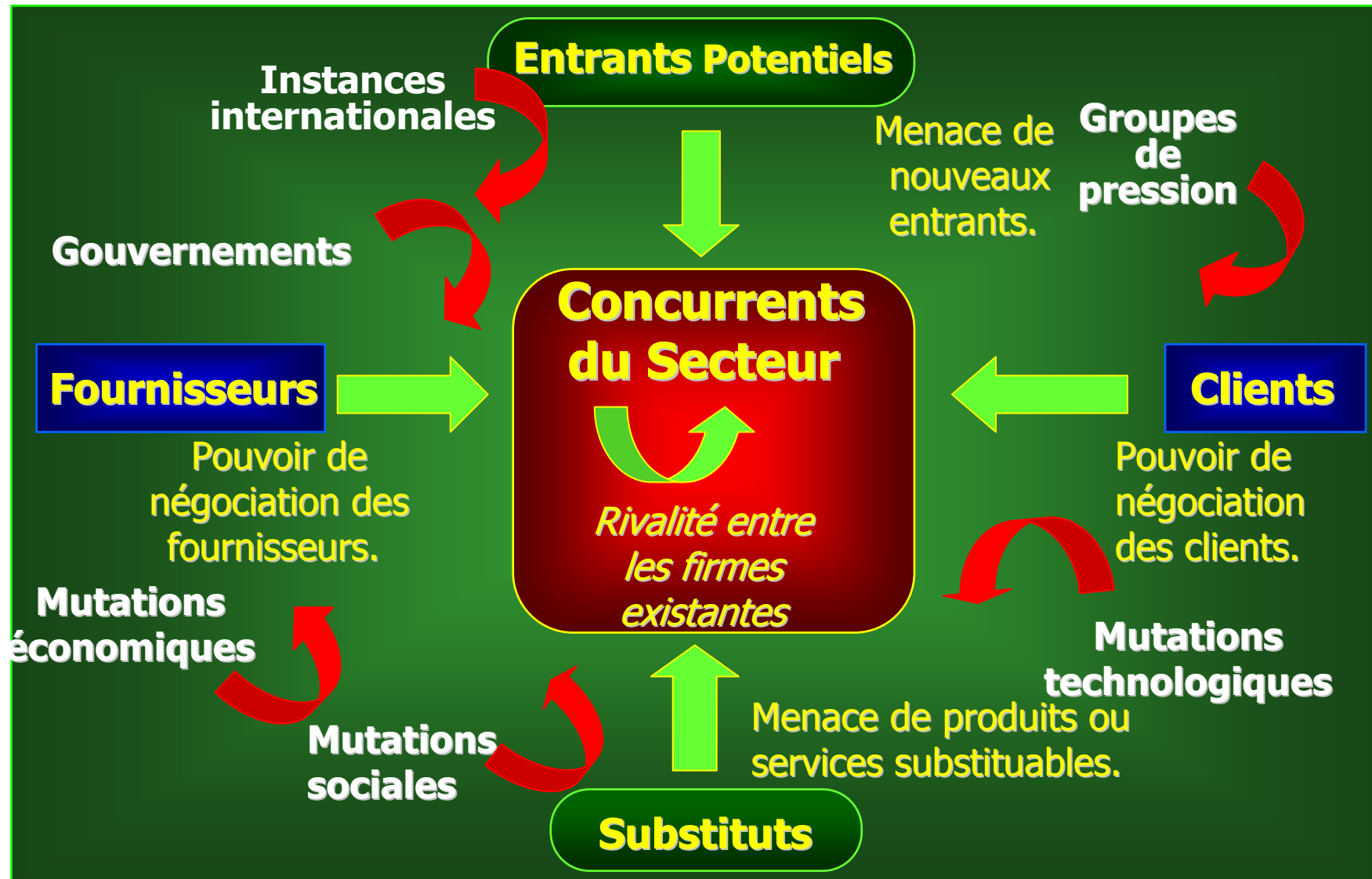


Source : Michel Godet, 1997

Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Les déterminants externes au secteur



L'entreprise est un lieu de production et d'échanges de biens et services



Qu'est-ce que le management ?

Le management représente un tout cohérent regroupant une série d'actes qui ont pour but ... (1)

- d'organiser,
- planifier
- et conduire ...

... les activités d'une entreprise en vue de la réalisation de sa mission, qui est la production, à but lucratif ou non, de biens et services.

Qu'est-ce que le management ?

(2)

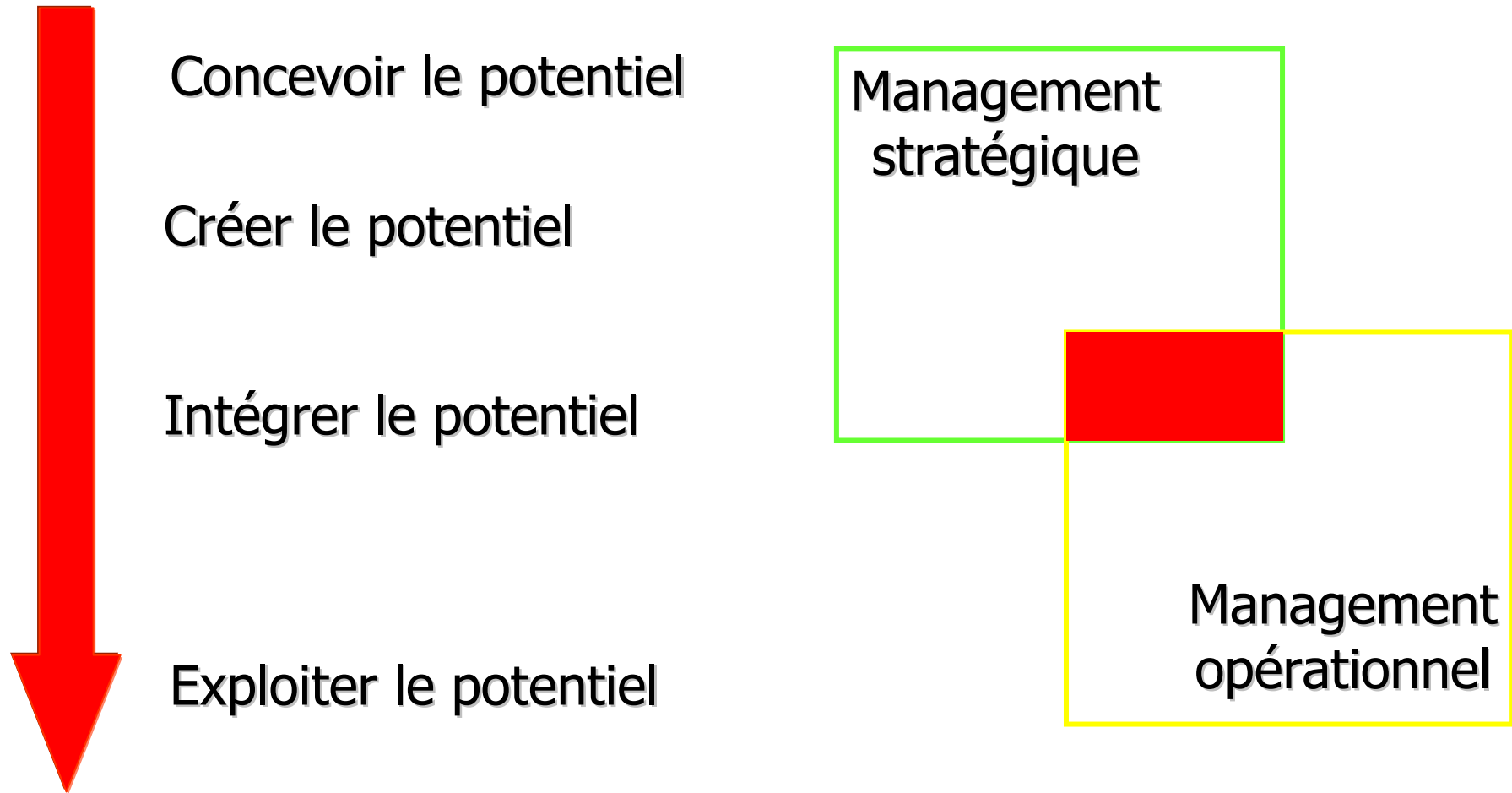
- Ces actes consistent toujours en une combinaison optimale de moyens par essence limités : moyens humains, matériels et financiers.
- L'acte de management est toujours associé au risque. Le manager est confronté à l'incertitude vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise.

« Le management est un continuum qui va des décisions les plus courantes de tarification ou de choix d'un argument publicitaire aux options les plus lourdes relatives à une fusion ou au lancement d'une nouvelle ligne de fabrication. »

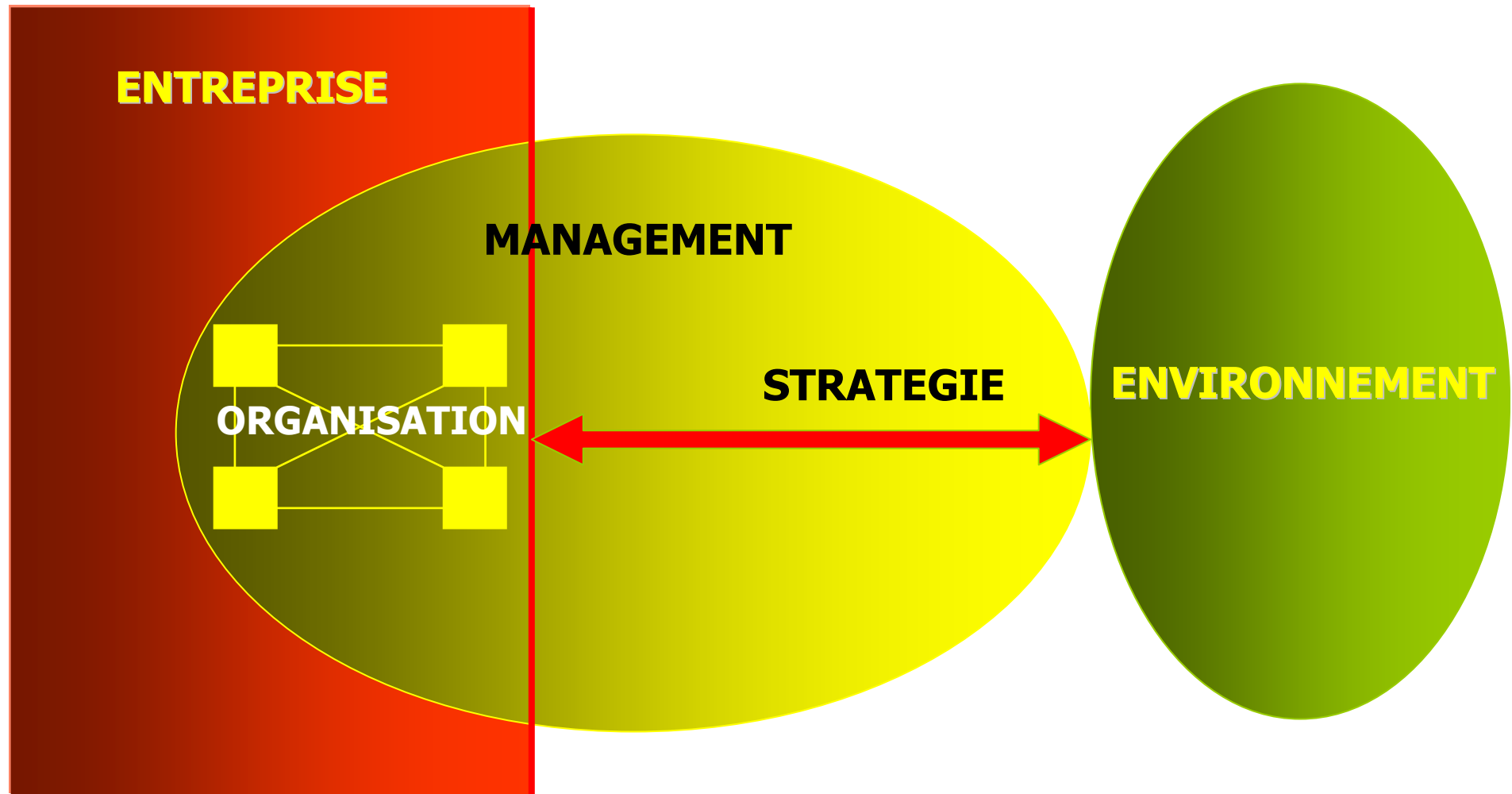
Helper, Kalika, Orsoni,

Management, stratégie et organisation. Vuibert, Paris, 2000

Du management stratégique au management opérationnel ...



Les deux composantes du management



Hefler, Kalika et Orsoni 2000

Deux perspectives du management ...

■ **Externe**

- Analyse de la concurrence
- Analyse de secteur
- Matrice de portefeuille

■ **Interne**

- Analyse des ressources
- Analyse des compétences
- Analyse du métier

Une définition de l'Entreprise comme Système en interrelation avec son environnement ...

... L'entreprise est un système, mais aussi un système complexe (1). ...

... Tout système est entropique, (2) c'est à dire que dans l'ordre naturel des choses, il tendrait à se dissoudre dans son environnement ...

... Cet environnement est lui-même instable et évolue de façon discontinue (3) ...

... L'entreprise est enfin un système apprenant (4).

Un navire est un système en inter-relation avec un environnement hostile (la mer) et comprenant deux sous-systèmes

■ Le Module de Traction

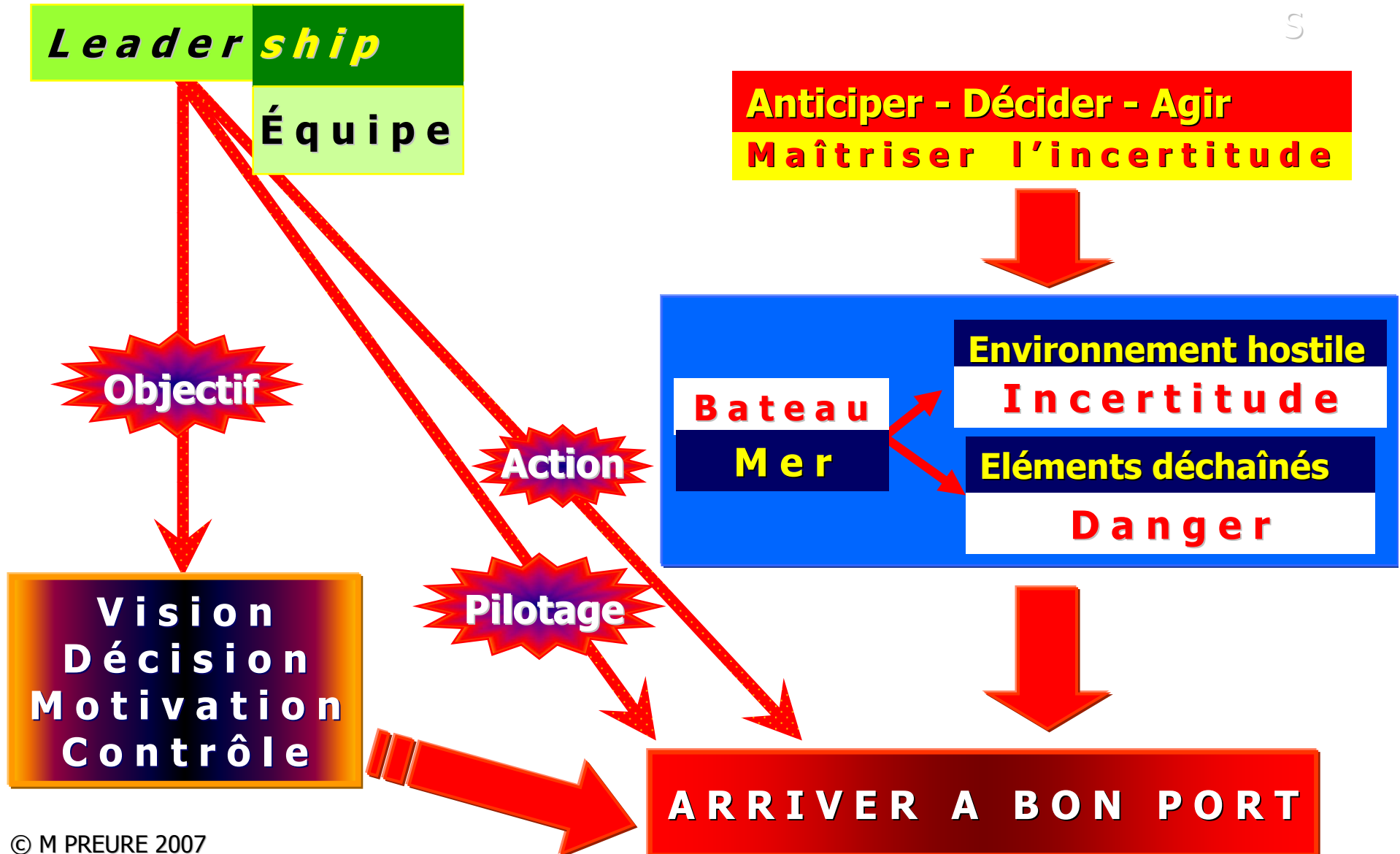
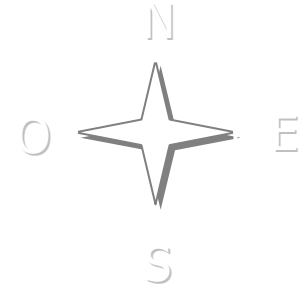
- Moteurs
- Systèmes électriques
- Réservoirs de carburant etc.

■ Le Module de Pilotage

- Tableaux de commande
- Gouvernail
- Systèmes de communication

- Le Commandant de Bord coiffe les deux sous-systèmes chacun sous l'autorité d'un officier.
- Ces deux sous-systèmes communiquent des informations au Commandant.
- Sur cette base, il prend des décisions: stratégiques et opérationnelles.

Management et Leadership ...



Définition du management stratégique

- Ensemble des tâches relevant de la Direction Générale
- Ces tâches ont pour but de :
 - Fixer à l'entreprise les voies de son développement futur
 - Lui donner les moyens organisationnels pour y parvenir

Décisions opérationnelles et décisions stratégiques

(1)

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Global, toute l'entreprise
Durée de préparation et de mise en oeuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous

Décisions opérationnelles et décisions stratégiques

(2)

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Répétitivité	Forte	Nulle
Structuration du processus de décision	Algorithmique	Faible
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Direction uniquement
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant.	Création de potentiel nouveau
Compétences requises	Convergence, rigueur	Divergence, créativité

Les conduites d'acteurs

Trois types d'environnement

- Environnements indifférents
- Environnements favorables
- Environnements hostiles

Les conduites d'acteurs

Trois types ...

- L'affrontement
- L'évitement
- L'entente/coopération

L'affrontement

Modalités de l'affrontement :

- **Coercition et interdiction**
- **Mode d'emploi virtuel des forces
(dissuasion)**

L'affrontement

Terrain de l'affrontement

- Affrontement sur les marchés amont (matières 1°)
- Affrontement sur les marchés aval (avantage coût, guerre des prix etc.)
- Registre juridique, politique, réglementaire
- Bourse (menaces OPA, alliances avec concurrents)

L'affrontement

Mode d'emploi des forces	Mode d'action sur les tiers	
	Coercition	Interdiction
Réel	Agression ou offensive	Défense
Virtuel	Persuasion	Dissuasion

L'évitement

- **La distinction** consiste à mettre sur le marché un produit qui n'est directement comparable à aucun autre, en donnant au client le sentiment que ce qu'on lui offre est unique (convivialité pour Apple, sécurité pour Volvo)
- **Les protections juridiques** : obtention de mesures protectionnistes ou monopole légal
- **Le déplacement** est la troisième figure de l'évitement. Il ne signifie pas l'abandon de l'activité mais la concentration de l'offre sur certains segments du marché. (HP s'est retiré du marché des calculettes pour se consacrer aux calculatrices scientifiques, puis aux PC).

L'entente/coopération

La firme choisit tactiquement ici un accord avec la ou les firmes concurrentes. Cet accord peut être provisoire et peut concerner une partie ou la totalité de son volume opérationnel d'activité. Le but est de :

- accroître l'importance des ressources et la diversité des compétences globalement mobilisables;
- restreindre les enjeux relativement à la taille des firmes
- réduire l'incertitude des situations, au prix d'un partage du contrôle exercé.
- Contrôler et contenir les intentions hostiles des concurrents
- Les coopérations modifient le système d'offre de la firme en transformant la nature des relations existantes ou en créant de nouvelles relations.

L'entente/coopération

- **Les partenariats d'impartition:** concernent les entreprises qui entretiennent des relations d'échange commercial. C'est souvent une alternative à l'intégration
- **Les partenariats symbiotiques:** concernent des firmes n'appartenant pas au même champs concurrentiel avec pour objectif un projet dont la réalisation profite ou dépend de la combinaison de ressources détenues par les partenaires

L'entente/coopération

- **Les alliances** se caractérisent par la mise en place de relations contractuelles entre firmes concurrentes. Elles ne signifient pas pour autant la fin de la compétition entre les partenaires.
- **Les ententes:** elles ont pour objet de limiter l'intensité de la rivalité entre concurrents d'un secteur. Pour qu'un secteur soit viable, il faut qu'il y ait des règles du jeu, que l'affrontement soit limité et porte le moins possible sur les prix. Il ne doit pas déstabiliser l'économie d'un secteur.

L'avantage Concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un atout, une carte gagnante que possède l'entreprise et qui lui donne une longueur d'avance sur ses concurrents.

Deux catégories d'avantage concurrentiel :

- **Avantage de coût**
- **Avantage de qualité
(différentiation)**

les stratégies de domination par les coûts

La firme réalise son avantage concurrentiel par l'obtention de coûts plus bas que ses concurrents. Exemples: l'automobile avec les constructeurs généralistes, l'électronique grand public, etc. (l'entreprise, produit et transforme moins cher que ses concurrents).

Les stratégies de différenciation

L'avantage concurrentiel est réalisé par le biais d'une offre spécifique (par sa nature intrinsèque ou par sa position géographique par exemple) ou la détention de « niches » sur des marchés. Exemples: Mercedes ou BMW dans l'industrie automobile.

L'avantage concurrentiel

■ **Par les Coûts**

- Quantité: économies d'échelle
- Courbe d'expérience
- Utilisation des actifs
- Optimisation des liaisons entre activités
- Nouvelle structure d'activité

■ **Par la Différenciation**

- Image forte du produit
- Qualité
- Technologie de l'offre
- Anticipation des besoins
- Étendue/variété de l'offre
- Design

Synergies : 2 + 2 = 5

La combinaison de deux moyens dégage des ressources biens supérieures à ces deux moyens réunis

■ TANGIBLES

- Mêmes métiers
- Partage d'activités (flexibilité des actifs)
- Substituabilité des offres
- Globalisation des demandes

■ IMMATERIELLES

- Mêmes types de consommateurs
- Mêmes configurations de structures d'activités
- Mêmes types de stratégies (coûts, différenciation ...)

■ CONCURRENTIELLES

- Contrôle des développements des concurrents

Les modes de développement stratégique

- **L'intégration verticale** : la firme est présente sur toute la chaîne de l'amont à l'aval. Elle permet de répartir les risques et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise aux facteurs externes.
- **La spécialisation** : la firme concentre ses activités sur un seul produit ou un seul segment de la chaîne. Il en est ainsi des compagnies pétrolières présentes uniquement en amont de la chaîne.

Les modes de développement stratégique

- **La diversification** qui peut porter sur des métiers adjacents ou dite conglomérale (immobilier, assurances, placements financiers ...). La *Nouvelle Economie* offre cependant de nouvelles perspectives de diversification. C'est aussi un exemple d'adaptation au changement.
- **Le développement international** appelé souvent diversification géographique ou *globalisation*.

Trois types de Barrières dans le jeu concurrentiel

- Barrières à la mobilité
- Barrières à l'entrée
- Barrières à la sortie

Barrières à la Mobilité

Ce sont des obstacles dressés par des firmes pour gêner les manœuvres de leurs concurrents dans le secteur et défendre leur position, cela par :

- Verrouillage des circuits de distribution
- Fermeture de l'accès aux matières premières
- Valorisant l'expérience
- Valorisant les réseaux (fournisseurs, logistique etc.)
- Renforcement de la notoriété par la communication
- Protection de la technologie
- Croissance externe
- Activation d'alliances et de partenariats

Barrières à l'Entrée

Obstacles économiques, financiers et stratégiques qui se dressent devant les nouveaux entrants:

- Besoins en capitaux
- Coûts de transferts (ie passage d'un fournisseur à un autre)
- Économies d'échelle (ie nécessité de forts volumes pour établir l'avantage concurrentiel)
- Différenciation (ie forte image des marques en présence)
- Accès aux circuits de distribution

Barrières à l'Entrée

Obstacles économiques, financiers et stratégiques qui se dressent devant les nouveaux entrants:

- Gap technologique
- Agressivité des entreprises du secteur
- Subventions publiques des entreprises déjà présentes
- Préférence nationale
- Accès aux matières premières
- Politique gouvernementale ou Communautaire (Europe)

Barrières à la Sortie

Ce sont des obstacles économiques, sociaux, psychologiques qui peuvent contraindre les entreprises à rester dans le secteur:

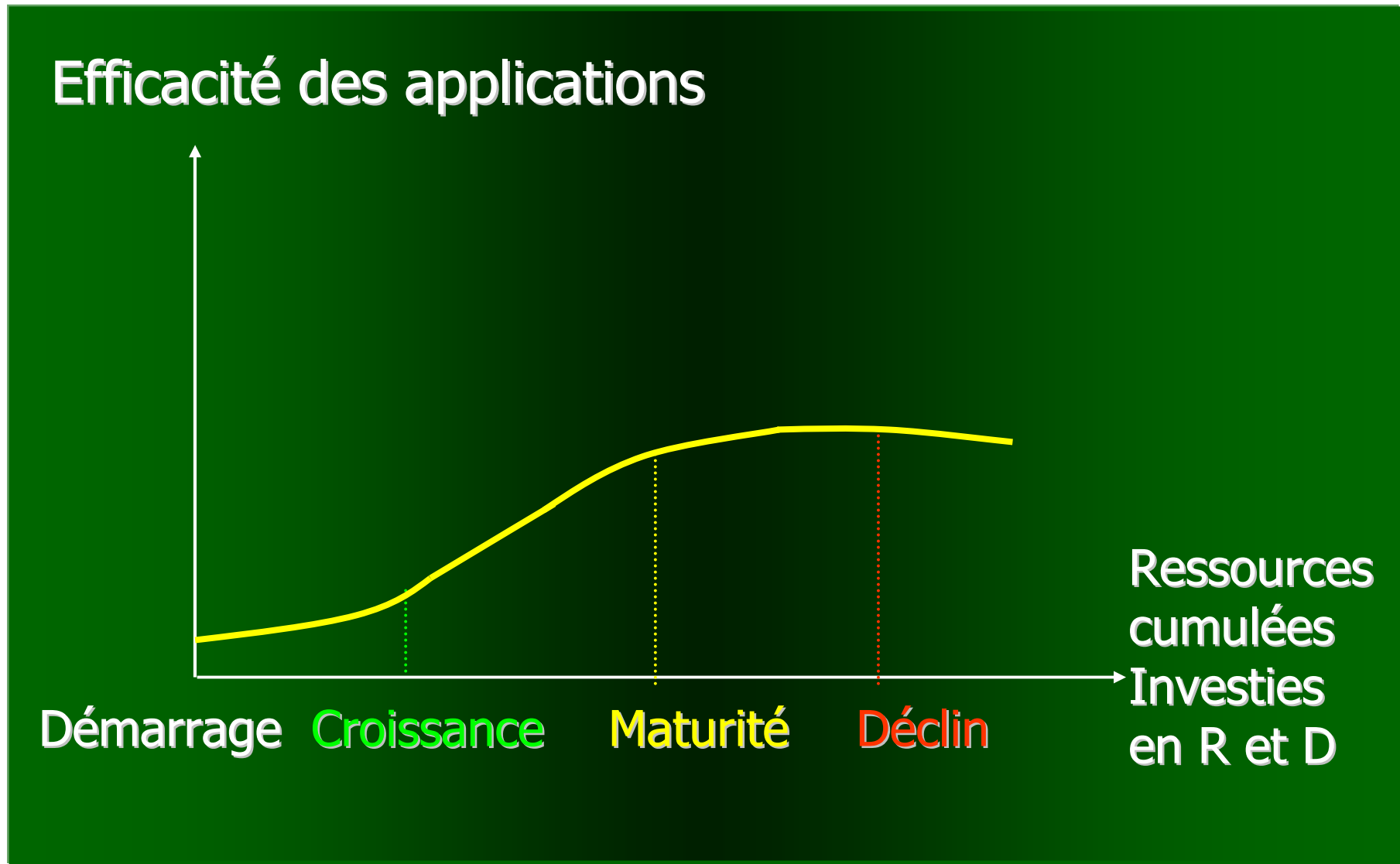
- Immobilisations spécifiques à l'activités et non reconvertibles
- Contrats en cours avec clients
- Coûts élevés de sortie
- Image de marque
- Pressions des actionnaires et des banques
- Crainte de diminution du pouvoir de négociation de la firme
- Perte de synergie ou de complémentarité
- Raisons psychologiques ou affectives
- Politique gouvernementale ou régionale

Le Rôle de la Technologie et l'Avantage Concurrentiel

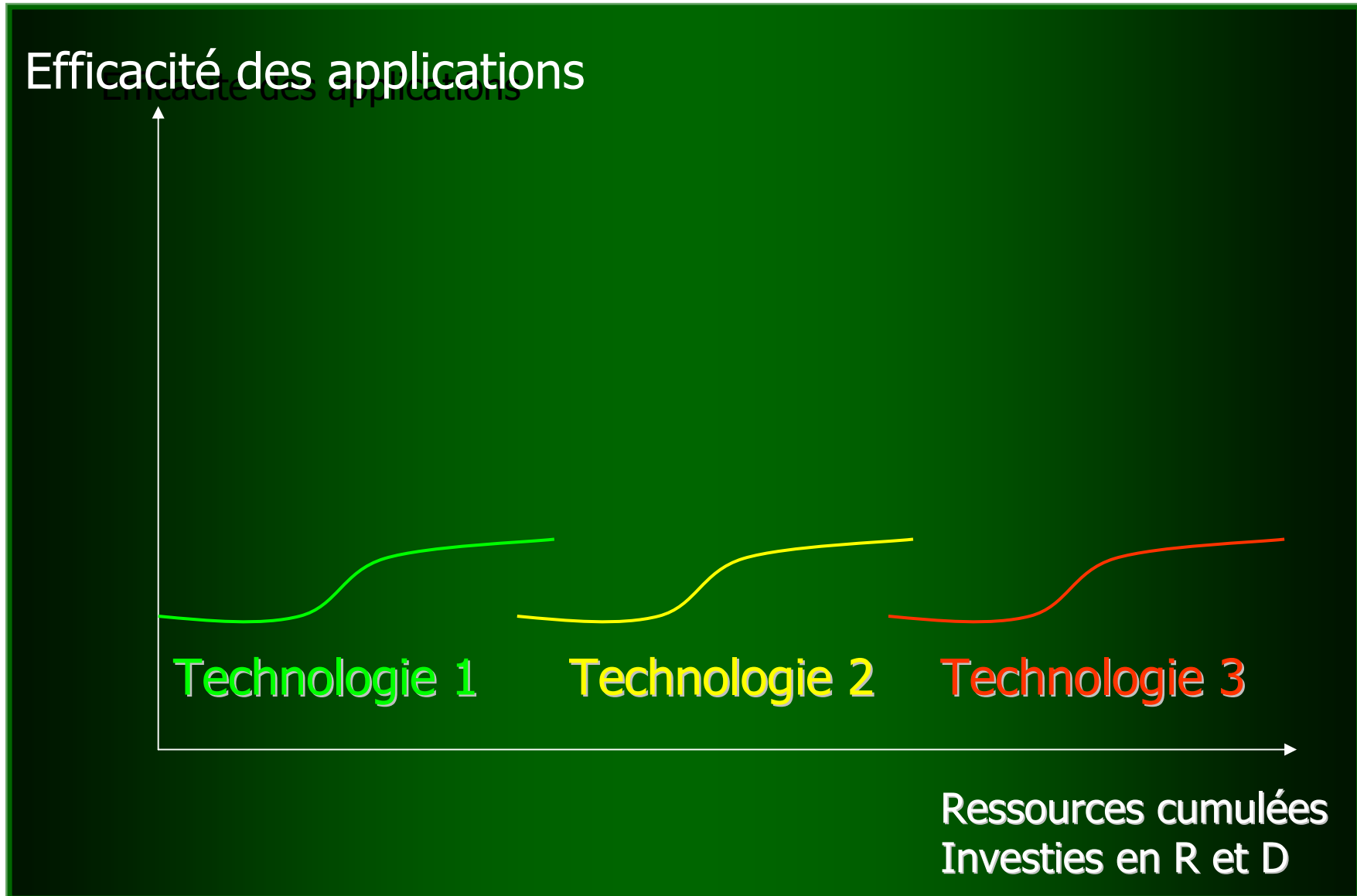
La Technologie

- La technologie peut être définie comme l'application d'un ensemble de connaissances scientifiques et techniques dans un processus de production.
- Son cycle de vie suit une courbe en S: naissance, croissance, maturité, déclin

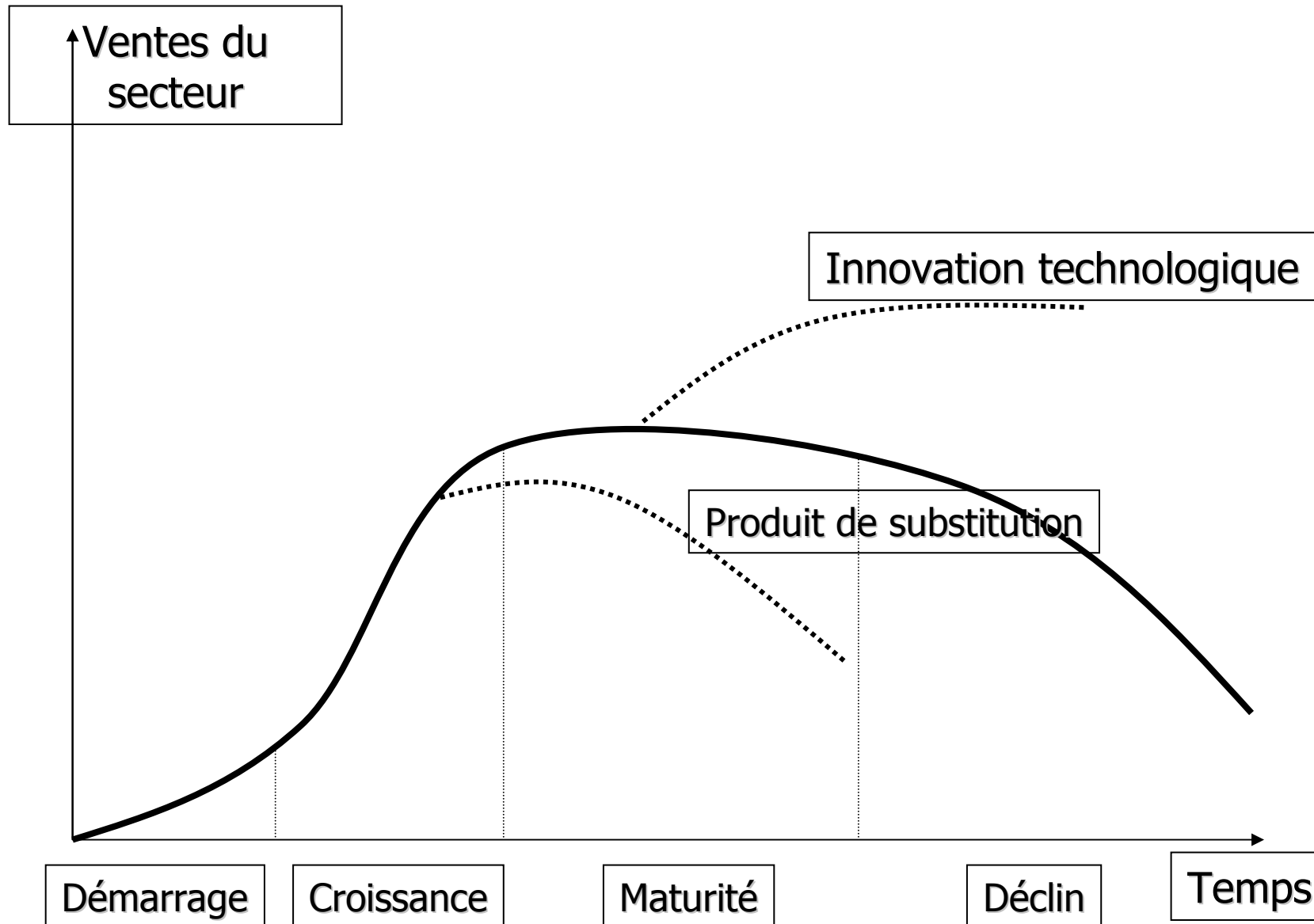
Cycle de vie des technologies



Maîtrise de l'évolution technologique (Les nouvelles générations remplacent les anciennes)

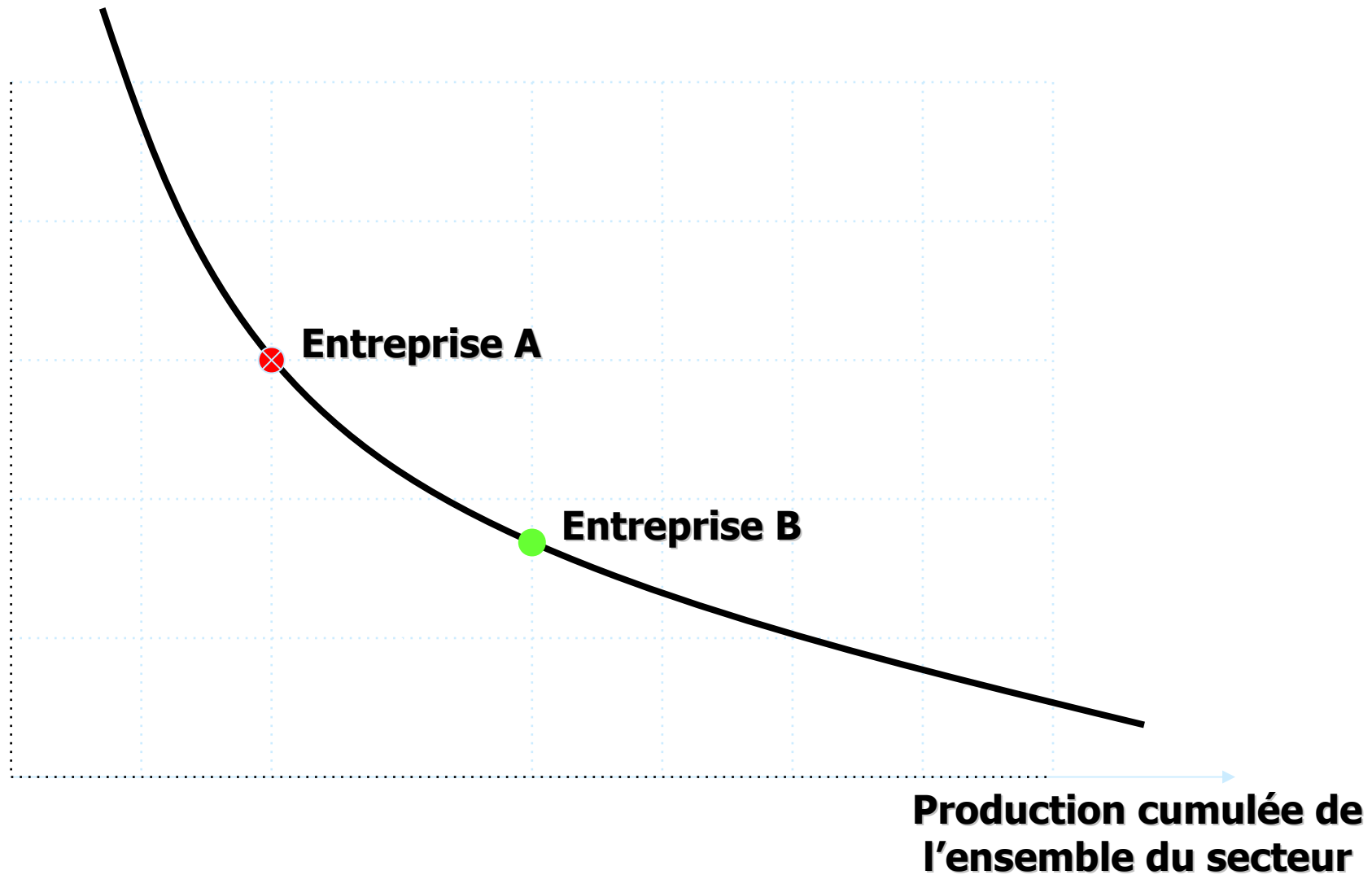


Le Cycle de vie de l'industrie



La Courbe d'expérience (learning curve)

Coût unitaire



La technologie est source d'avantage concurrentiel ...

Le pouvoir innovant d'une firme englobe sa capacité de R&D mais aussi les technologies externes dans le cadre du management technologique, en tirant avantage de la concurrence entre producteurs de technologies

La technologie peut être ...

- ***Une Variable Interne:*** l'innovation est issue d'un processus de R&D
- ***Une Variable externe:*** Il faut anticiper ses évolutions et l'acquérir en l'intégrant dans la stratégie technologique de la firme.

***Le Management des technologies.
Combiner plusieurs apports au mieux de
l'avantage concurrentiel***

- R&D et innovation interne
- Veille prospective technologique:
imaginer les ruptures, changer de
courbe en S
- Partenariat avec universités. R&D de
rupture (*technology pull*)

***Le Management des technologies.
Combiner plusieurs apports au mieux de
l'avantage concurrentiel***

- Achat de technologie sous différentes formes
- Rachat d'entreprises de recherche
- Venture capital
- Reverse engineering (copiage)
- Partenariat et alliances stratégiques

L 'arbre de compétences ...

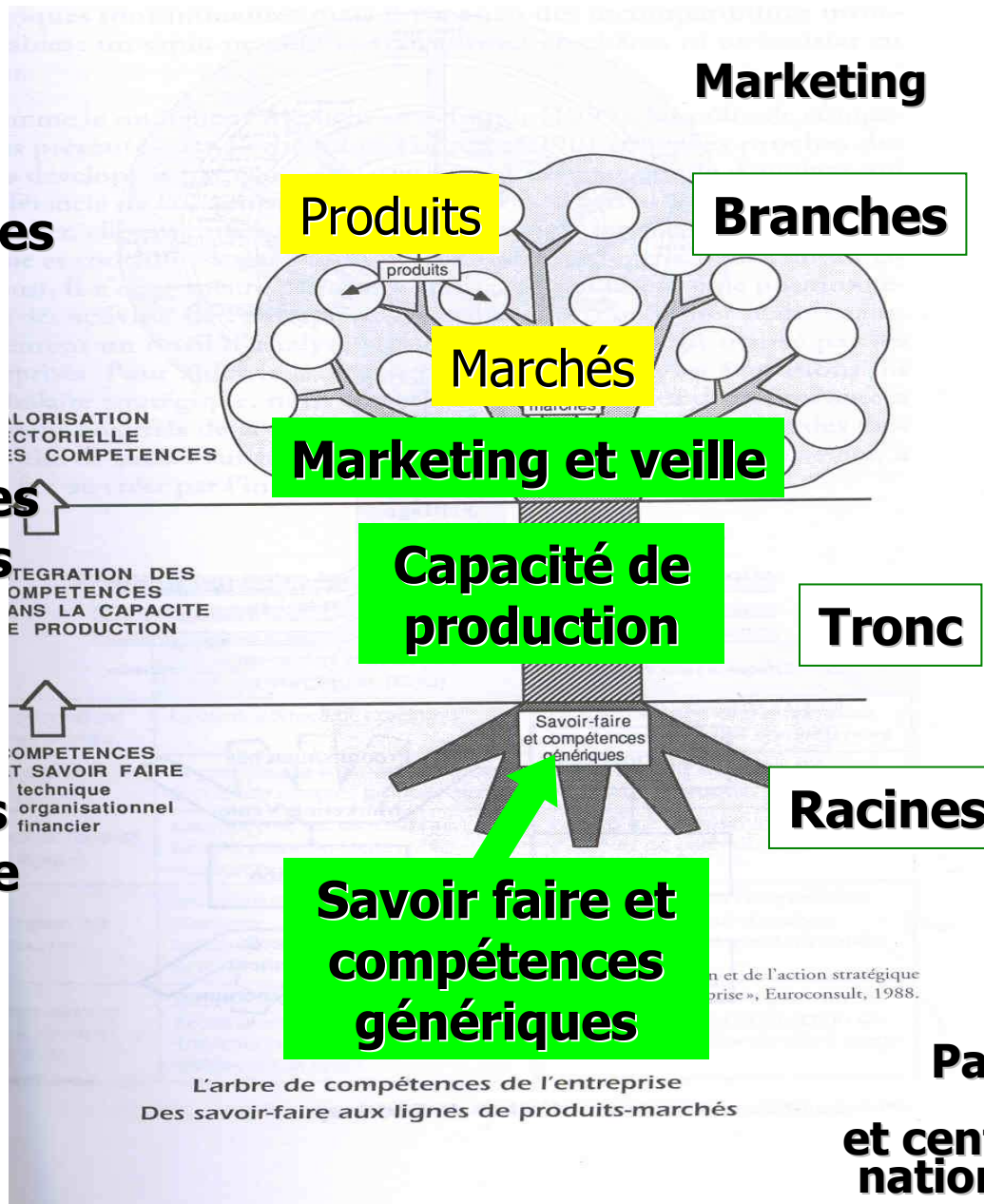
**Valorisation
des compétences**



**Intégration des
Compétences**



**Compétences
et savoir faire**



Marchés/produits

Mise en œuvre des concepts existants

Développement de nouveaux concepts

Partenariat avec universités et centres de recherche, nationaux et étrangers

Management et Conquête du Futur

Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.

Trois catégories d'entreprises ...

- Les faiseurs de règles : Les entreprises qui ont construit leur secteur d'activité.
- Les suiveurs de règles : Les entreprises qui ont suivi les premières sur un marché sans jamais vraiment parvenir à les rattraper.
- Les casseurs de règles : Les entreprises qui établissent de nouvelles règles de fonctionnement d'un secteur d'activité conforme à leur ambition.

Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.

(1)

Les chefs d'entreprises doivent « nettoyer leurs phares » pour mieux éclairer leurs marchés et leurs clients potentiels à environ dix ans et pour identifier les compétences de base de leur société afin de pouvoir se recentrer et de reconsidérer leur secteur d'activité dans une perspective d'avenir.

Gary Hamel, les compétences de base et l'intention stratégique.

(2)

... Les entreprises doivent développer leurs compétences de base ...

... pour élaborer une intention stratégique quant à leur métier futur ...

... en pratiquant une anticipation de leur domaine d'activité.

Les chefs d'entreprises doivent se poser ces questions sur aujourd'hui et demain selon Hamel

(1)

- Quels sont vos clients aujourd'hui?/Quels sont vos clients demain?
- Par quels canaux de vente servez-vous vos clients aujourd'hui?/Quels canaux de vente vous permettront de le faire demain?
- Sur quoi repose aujourd'hui votre avantage compétitif ?/Sur quoi pourra reposer votre avantage compétitif demain ?

Les chefs d'entreprises doivent se poser ces questions sur aujourd'hui et demain selon Hamel

(2)

- D'où viennent vos marges aujourd'hui?
/D'où viendront vos marges demain?
- Quels savoir-faire et quelles capacités rendent aujourd'hui votre entreprise unique?/Quels savoir-faire et quels capacités rendront votre entreprise unique demain?

Conquérir le futur ...

Se constituer un portefeuille de savoir-faire complémentaire

Pour obtenir dès maintenant un atout dans la compétition grâce à la parfaite combinaison des technologies

Développer des compétences clés issues d'une combinaison originale de savoir-faire

Pour valoriser l'image de l'entreprise. Renforcer son avantage concurrentiel et unir son personnel

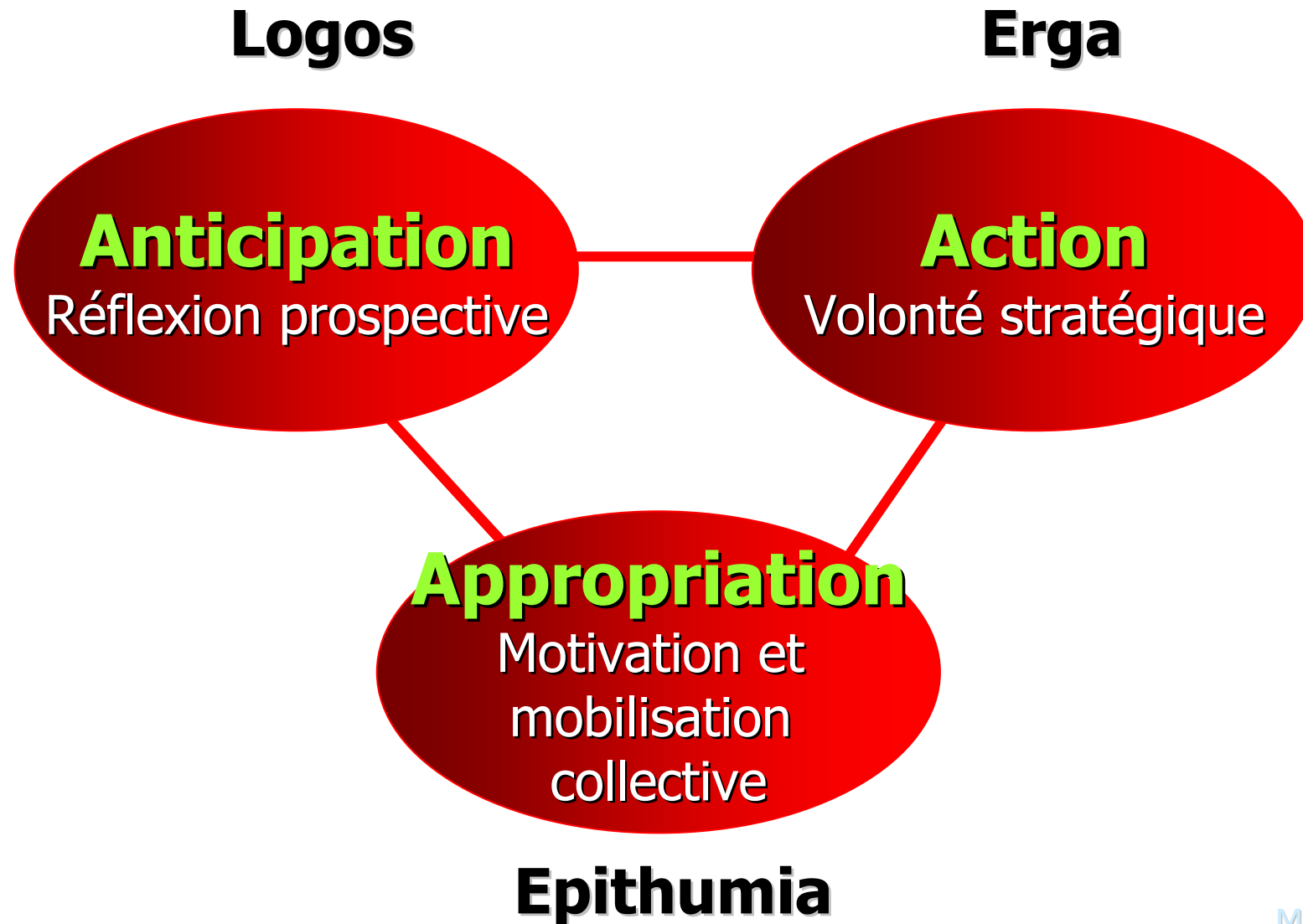
Créer des produits plate-forme à partir de l'association de plusieurs compétences

Pour élargir le champs d'action de la firme.
Explorer de nouveaux secteurs et rentabiliser plus rapidement les investissements

Inventer des produits nouveaux en rupture complète avec le présent

Pour être la première sur de nouveaux marchés, en matière de performance/prix et créer le futur

De l'anticipation à l'action. Le triangle grec



M. Godet

Face à l'avenir quatre attitudes

(1)

- L'autruche passive qui subit le changement
- Le pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre
- L'assureur pré-actif qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention
- Le conspirateur pro-actif qui agit pour provoquer les changements souhaités

Face à l'avenir quatre attitudes

(2)

- L'autruche passive
- Le pompier réactif
- L'assureur pré-actif
- **Le conspirateur pro-actif**

La planification au service de l'avantage concurrentiel ...

- Accélération des changements (technologiques, concurrentiels et économiques) et multiplication des risques liés à l'incertitude.
- Importance croissante des investissements, du personnel, de la R&D → investissements lourds et durée de maturation longue.
- Nouvelles formes de gestion plus responsabilisantes pour les cadres et nécessité de disposer de référentiels pour toute l'entreprise.

Objet de la Planification ...

... C'est préparer l'entreprise à son avenir en définissant objectifs et moyens ...

... Elle suppose ainsi une bonne maîtrise des évolutions de l'environnement ...

... mais aussi de l'entreprise elle-même, de ses métiers, de la technologie ...

La Planification stratégique

C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :

- Un système de prévision de l'environnement cohérent et fiable
- Une rationalisation du processus de décision améliorant son efficacité
- Une capacité de réaction rapide en cas d'évènements imprévus

La Planification stratégique

C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :

- Une aide à la délégation des responsabilités pour les opérationnels engagés dans le court terme.
- L'utilisation exclusive de données quantitatives facilite la communication dans l'entreprise.
- De même, le diagnostic est plus rapide et plus efficace

Le cycle de la planification

Préparation

- Évaluation de l'environnement immédiat et à terme
- Évaluation du potentiel interne de l'entreprise



Formulation du Plan

- Formulation des objectifs
- Énoncé des projets et programmation des réalisations



Mise en oeuvre

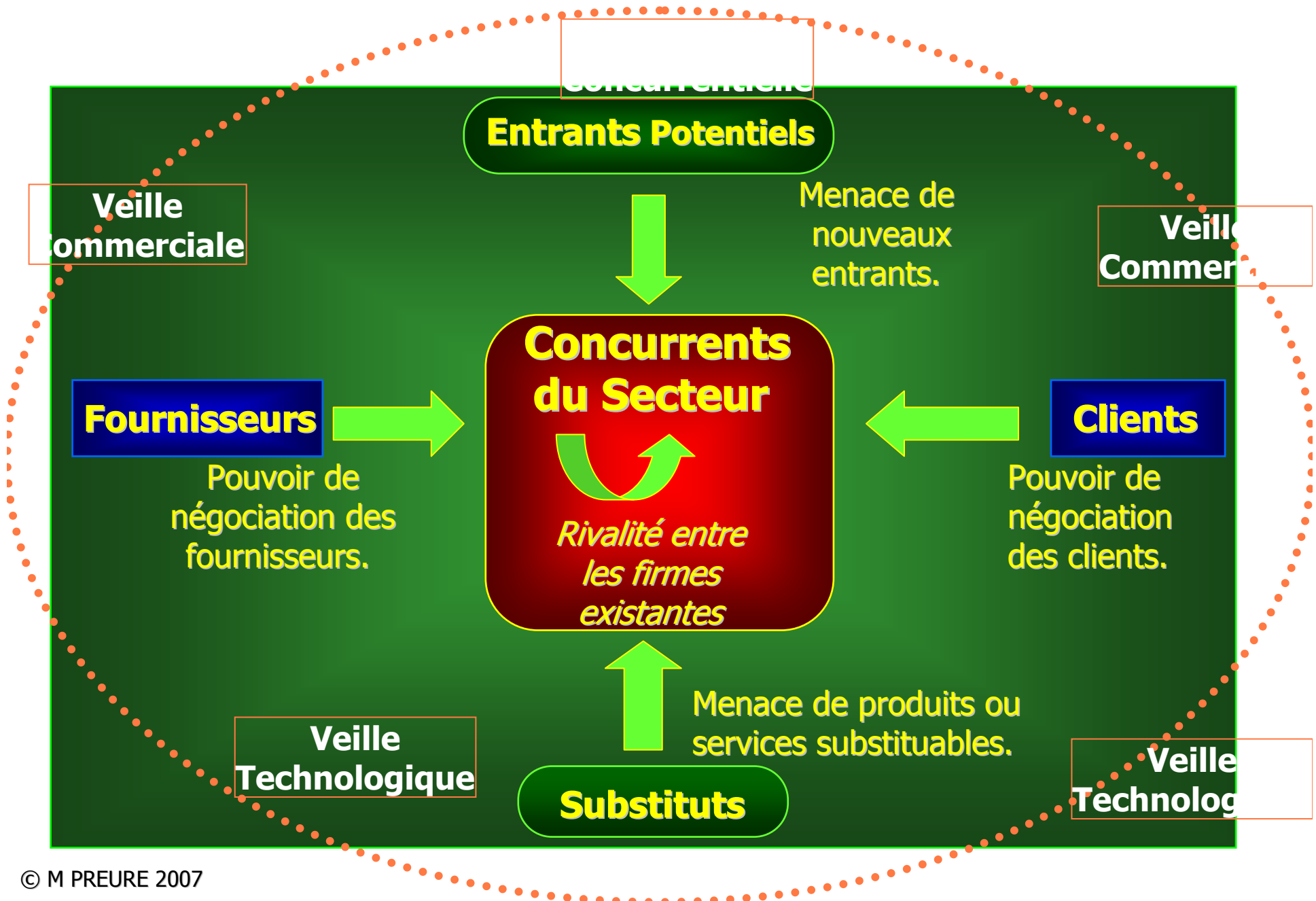


Évaluation et révision



Le Rôle Clé de l'Information dans le Jeu Concurrentiel

L'intelligence économique et le jeu de la concurrence



Quels acteurs surveiller ?

- les concurrents, parmi eux les partenaires,
- les clients,
- les fournisseurs,
- les pouvoirs publics des pays où nous intervenons,
- les relations inter-étatiques de ces pays.

Qu'est ce que l'information stratégique ?

- Elle est d'une nature particulière puisque sa valeur est fortement dépendante du temps. Une firme concurrente peut traverser une zone de turbulences passagère où sa position concurrentielle sera altérée; ne pas s'en rendre compte revient à accroître gratuitement la force de cette firme. S'en rendre compte trop tard est d'un intérêt moindre.
- Elle s'intéresse aussi aux hommes qui animent les firmes concurrentes, leurs forces et faiblesses.

Qu'est ce que l'information stratégique ?

- Elle s'intéresse à la politique : quels impacts des politiques gouvernementales et des traités entre Etats ont sur les firmes concurrentes mais aussi quels hommes politiques et journalistes serviraient-ils les intérêts de notre pays et de notre compagnie.
- Enfin l'information stratégique est à la base de tout lobbying.

L'Information Stratégique ...

Il s'agit de distinguer :

- les tendances lourdes,
- les retournements de tendance, les accidents,
- les tensions entre tendances opposées,
- les « signaux faibles » indiquant des changements profonds à long terme et qui sont masqués par les « bruits de fond ».

Comment peuvent se manifester ces signes ?

- Dans les choix commerciaux
- Dans leurs alliances et leurs contacts avec d'autres concurrents,
- Dans les messages portés par leur information institutionnelle (publicité, communication aux publics spécialisés, interventions de leurs représentants dans des rencontres scientifiques , commerciales etc. ...),

Comment peuvent se manifester ces signes ?

- Dans leur politique de produits,
- Dans leur choix d'implantation géographique,
- Dans leur effort en recherche et développement,
- et même dans l'analyse des offres d'emplois qu'ils publient dans la presse.

Les Sources d'Information

- Les sources formalisées qui sont celles où existe un support papier ou magnétique accessible au grand public ou au public spécialisé, vv
- Les sources informelles qui ne sont sur aucun support public (*les 3/4 des informations utiles appartiennent à cette catégorie*).

L'intérêt d'une information est qu'elle parvienne aux centres de décision souvent une semaine à un mois avant événement. Ainsi elle constitue un avantage stratégique par rapport aux concurrents.

Les Informations recherchées

- **management stratégique**
 - équilibre du portefeuille d'activités,
 - plan d'expansion,
 - stratégies de développement,
 - maîtrise des coûts.
- **marketing**
 - structure et évolution des ventes,
 - taille et utilisation de la force de vente
 - canaux, politiques et méthodes de distribution.
- **stratégie technologique**
 - recherche et développement,
 - conception des produits,
 - processus de fabrication,
 - brevets.

Les Informations recherchées

- financements
 - endettement (en tendance et par rapport aux cash flow et aux actifs),
 - relations avec les banques, / rating.
- lobbying / appuis étatiques,
 - groupes de pression
 - amitiés politiques
- politique de salaires et d'intéressement des cadres dirigeants.

La firme est un système ouvert,

- à ce titre elle entretient une relation d'échange, notamment d'informations, avec cet environnement.
- La qualité de cet échange déterminera la position concurrentielle de la firme.

- L'Entreprise doit absorber l'information par toutes ses pores.
- L'IE a pour but de transformer toute l'Information accessible à l'Entreprise en Information Opérationnelle.

L'IE doit être imbriquée dans l'activité opérationnelle de l'entreprise

- Dans les Branches d'activité il s'agira de recenser précisément les porteurs de connaissances sur l'environnement (sur un procédé, un fabricant, un concurrent, un pays ...) et quelles connaissances ils détiennent, sous quelle forme (dans leur tête, sur fiches ...).
- Ainsi on saura quelles antennes particulières déployer.
- Ensuite comment déployer ces antennes sans perturber l'activité opérationnelle de ces collègues.

Parmi les domaines à surveiller il y a aussi la méthodologie de surveillance des concurrents. « Surveiller la surveillance » est très important .

Cela permet :

- D 'améliorer ses méthodes de surveillance,
- De mieux connaître ses concurrents,
- De mieux se protéger des actions de surveillance de ses concurrents.

Les opérations de Veille Stratégique et Technologique

- Les opérations de surveillance
 - La recherche
 - La collecte
 - La diffusion.
- Les opérations d 'exploitation
 - Le traitement
 - L 'analyse/Validation
 - L 'utilisation.

Un navire est un système en inter-relation avec un environnement hostile (la mer) et comprenant deux sous-systèmes

■ Le Module de Traction

- Moteurs
- Systèmes électriques
- Réservoirs de carburant etc.

■ Le Module de Pilotage

- Tableaux de commande
- Gouvernail
- Systèmes de communication

- Le Commandant de Bord coiffe les deux sous-systèmes chacun sous l'autorité d'un officier.
- Ces deux sous-systèmes communiquent des informations au Commandant.
- Sur cette base, il prend des décisions: stratégiques et opérationnelles.

Un navire quitte son port vers une destination. Le choix de la destination et de la route sont essentiels, ces deux décisions sont stratégiques car structurantes.

Le Commandant du navire peut :

- décider de différer son départ, mais alors il stagnerait,
- choisir une destination autre, mais a-t-il toujours le choix ?
- choisir le chemin le plus sûr quel qu'en fût le prix, mais en a-t-il les moyens ?

Avant son départ et au cours de son périple il reçoit un certain nombre de signaux :

- Soit il n'est pas organisé ou non compétent pour les voir et les traduire en décisions stratégiques et tactiques. On dira du navire qu'il est aveugle.
- Soit il ne reçoit aucun signal, ce qui est rare; ou bien il reçoit un mauvais signal ou un signal brouillé. On dira qu'il est aveuglé.

Le talent du pilote ne peut s'épanouir que s'il dispose, avant l'événement et en cours, du volume suffisant de signaux représentant tout le spectre nécessaire aux décisions stratégiques et tactiques.

mouradpreure@yahoo.fr