

**VOYANT Olivier**  
Université Lumière Lyon 2 - ISEOR  
"Les Sthènes d'Ecully"  
15, chemin du Petit-Bois  
69 130 ECULLY  
FRANCE

Tél. : (33) (0)4 78 33 09 66  
Fax. (33) (0)4 78 33 16 61



---

## Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI

Mots-clés
veille, stratégie, système, diagnostic





---

# Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI

## INTRODUCTION

Dans les revues spécialisées tout comme dans les revues économiques, on parle de plus en plus de veille technologique, de veille concurrentielle, de veille stratégique (Lesca, 1992). Cependant, peu nombreuses sont les PME-PMI qui maîtrisent les notions liées à ces concepts : on confond le système d'information avec la veille, la veille technologique et la veille stratégique, ou encore on assimile la veille stratégique et l'analyse stratégique. De plus, lorsque l'on interroge les entreprises sur leur système de veille stratégique, on constate qu'elles mettent en place des actions sans pour autant les identifier : elles semblent utiliser des pratiques de veille stratégique, leurs responsables en sont persuadés, mais ils éprouvent les plus grandes difficultés lorsqu'il s'agit d'en faire le recensement. Les actions conduites peuvent, par voie de conséquence, souffrir de redondance, d'inefficacité et de manque de synergie, ce qui affecte la préparation de l'entreprise aux enjeux actuels et futurs.

Pour esquisser quelques réponses à cette problématique, **nos travaux se sont intéressés à la conceptualisation et à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré adapté au cas des PME-PMI**, système devant contribuer, à terme, à l'amélioration de leur efficacité et de leur efficience. **Dans un premier temps, l'élaboration théorique d'un système de veille stratégique est proposée afin d'apporter un éclairage sur chacun des concepts étudiés.** Cette première partie essaie d'apporter des réponses à la question : "Que recouvrent les concepts du système de veille stratégique intégré ?".

**Ensuite, nous présenterons les enjeux du développement du système pour deux entreprises-partenaires dans lesquelles nous avons conduit nos investigations.** Ces enjeux ont été identifiés au cours de la préparation de notre thèse de doctorat (Voyant, 1997) pour laquelle nous avons mis au point une **méthodologie spécifique de diagnostic** des pratiques de veille stratégique testée sur 16 PME-PMI. Cette seconde partie a pour objectif de mettre en lumière l'intérêt qu'il y a, pour les théoriciens mais également pour les praticiens, à répondre à la question : "Comment identifier le système confectionné au sein des PME-PMI ?". En effet, pour sensibiliser les entreprises au développement d'un système dont elles ne connaissent pas les contours, il semble utile de poser le problème de son identification. Par la représentation des forces et des faiblesses de son système, l'entreprise identifie les axes sur lesquels elle doit porter ses efforts et les enjeux que représente son développement.

## 1. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS D'UN SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE

La présentation des éléments constitutifs d'un système de veille stratégique intégré reflète une difficulté, tant pour les théoriciens que pour les praticiens, d'obtenir un consensus sur une définition claire et opérationnelle des concepts de stratégie, de veille,

d'intégration mais également de leurs articulations. Nous présentons ci-après notre positionnement sur chacun d'entre eux.

## 1.1. LA STRATEGIE

Si les définitions de la stratégie utilisées ne font pas l'unanimité (Desreumaux, 1993), le concept de stratégie est historiquement et actuellement fortement lié au domaine militaire (Charney, 1995 ; Le Roy, 1995) : la stratégie se veut un mélange de guerre et de paix<sup>1</sup>, de construction et de destruction (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Dans ce cadre, la stratégie consiste à élaborer des scénarios et des tactiques pour modifier l'état de l'environnement à son profit (Gervais, 1989) ou encore à remettre en cause les relations entre la stratégie et son environnement (Ansoff, 1965). Partant d'une dimension technique avec l'appellation de planification stratégique, la notion de stratégie, dans le cadre d'une période définie comme la période d'institutionnalisation (Déry, 1996), consiste à faire émerger du champ stratégique une appellation encore utilisée de nos jours : le management stratégique. Cette expression consiste à intégrer dans le processus stratégique les **étapes de diagnostic, d'intention, de formulation** avec celle, indissociable, de **mise en oeuvre** en prenant en considération non seulement la logique des facteurs mais aussi celle des acteurs.

L'étape de diagnostic, qui correspond à une phase d'analyse stratégique, pose la question de la méthode à appliquer (Chauvet, 1995) : faut-il utiliser le modèle du Boston Consulting Group (BCG), ceux de Mc Kinsey et d'Arthur D. Little (ADL) ou encore le modèle de Porter ? Certes, certains auteurs comme Paturol (1997) avec l'adaptation du modèle de Porter exposent leurs préférences, mais d'autres, plus nombreux, dénoncent leur utilisation. On évoque des "recettes stratégiques" conceptuellement défectueuses (Robert et Devaux, 1994 ; Thiétart et Bergadaa, 1990 ; Pène, 1993) et souvent peu applicables dans le cadre de la PME-PMI (Lauzel et Teller, 1994 ; Saporta, 1986 ; Marchesnay, 1993). En réalité, il nous semble que le problème de l'application au sein des PME-PMI provient du fait que peu d'auteurs et de praticiens ont cherché à les adapter et que les méthodes et outils proposés sont mal utilisés. Ainsi, le BCG (1983) précise que sa méthodologie représente un outil puissant, donc dangereux car trop souvent simplifié par des analyses superficielles, alors que la qualité des prises de décision ne vaut que par la qualité des analyses. Face à l'incertitude sur l'utilité ou non des modèles classiques<sup>2</sup> d'analyse stratégique, nous avons, au cours de notre recherche, souhaité nous interroger sur la possibilité de considérer le concept de veille comme un outil efficace pour réaliser un diagnostic interne-externe de la PME-PMI.

## 1.2. LA VEILLE

Le concept de veille est traditionnellement présenté comme un outil efficace permettant de comprendre son environnement pour agir. Comprendre, c'est avant tout s'informer :

---

<sup>1</sup> Afin de ne pas opposer "guerre et paix", nous pouvons noter que l'évolution du concept militaire vers la dissuasion est une évolution vers la paix et, inversement, nous pouvons signaler que certaines religions comme les religions musulmane et bouddhiste, présentent, elles aussi, des règles stratégiques pour la paix et la guerre.

<sup>2</sup> Nous précisons, pour éviter tout malentendu, que l'utilisation du mot "classique" n'a pas de caractère péjoratif : elle nous permet en fait de désigner des concepts, méthodes et outils largement diffusés, connus, enseignés.

ceci positionne l'information de veille comme la matière première que les entreprises doivent savoir valoriser pour anticiper et construire leur avenir. Pour reprendre la formule utilisée par l'ARIST (1996), "qui dit veille dit vigie", veilleur, vigilance ou encore surveillance. Pour Calori et Atamer (1993), "la veille stratégique porte sur certains points sensibles du projet de l'entreprise et, surtout, sur les signaux pouvant annoncer certains événements potentiels sur lesquels il est nécessaire de saisir des opportunités ou bien de riposter le plus rapidement possible car ils représentent des menaces". Lesca (1994), quant à lui, précise que "la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des **signaux faibles** de son environnement dans le but créatif de **découvrir des opportunités et de réduire son incertitude**". Pour compléter cette définition, nous préciserons, comme l'ont fait Régnier et Boulanger (1996) lors d'un colloque organisé par l'Institute for International Research sur la veille, que s'il est nécessaire de capter les signaux faibles de son environnement, il est également utile de ne pas écarter de son champ de vision les signaux forts de son environnement. Savoir observer, savoir écouter, être en situation active, tel est le cas de figure des signaux perçus et utilisés à temps. Cette reconnaissance de la place du signal nous paraît essentielle, car cela peut être une explication rationnelle à la réussite de certaines entreprises.

Lesca (1994) précise que si l'écoute de l'environnement apparaît comme évidente et nécessaire, les pratiques restent encore très insatisfaisantes. Deux questions majeures semblent traduire cette difficulté de mise en oeuvre. Elles peuvent être formulées comme suit : Quelle est la segmentation de l'environnement observé ? Quelles sont les cibles (ou sources, domaines) utiles à surveiller ?

Avant de considérer les sources spécifiques à exploiter au sein de l'environnement pour détecter les signaux, nous recenserons quelques indications apportées par les auteurs quant à la segmentation de l'environnement en axes de veille. Martinet et Ribault (1989) utilisent dans sa totalité le modèle de Porter en remarquant **qu'aux cinq forces** (rivalité existant entre les entreprises, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, menace de produits et services de remplacement et menace de nouveaux entrants) **correspondent respectivement une veille concurrentielle** (première force), **une veille commerciale** (deuxième et troisième forces), **une veille technologique** (quatrième force) et **une veille environnementale** (cinquième force). Lorsque l'on analyse la littérature, on retrouve cette segmentation avec cependant de fortes variations de vocabulaire en fonction des auteurs. Pour Castano et Dumas (1994), on retrouve trois types de veille : la veille scientifique et technique, la veille technologique et la veille concurrentielle et commerciale ; Montgomery et Weinberg (1979) parlent de veille concurrentielle, technologique, client, politique et réglementaire et sociale ; Jain (1984) souligne qu'il est nécessaire de surveiller l'environnement dans sa totalité, cela ne peut se faire qu'en déterminant à l'avance des zones d'intérêt larges et il propose de scinder l'environnement de l'entreprise en trois dimensions : économique, technologique, politique. Enfin, Mèlès (1979) parle de surveillance de l'environnement en quatre dimensions : produit, marché, technologie et sociale. Ayant retenu pour nos travaux ces quatre axes de veille, nous préciserons qu'ils sont abordés par de nombreux auteurs sous des dénominations différentes. La veille produit est présentée en veille marketing (Rouach, 1996 ; Castano, Dumas, Dou et Hassanaly, 1995) ; la veille marché

correspond à une veille commerciale (Lambin, 1991) ; la veille sociale représente un élément de la veille globale, dite également environnementale (Horovitz et Pitol-Belin, 1984) ; quant à la veille technologique, la terminologie est utilisée telle quelle par les auteurs qui militent en faveur de cet axe (Nosal, 1995 ; Jakobiak, 1991 ; Lesca, 1986). Si la distinction de plusieurs types de veille semble relever d'une question de sémantique, elle dépend surtout des objectifs que l'on poursuit et, par conséquent, de la nature du sujet de recherche. Néanmoins, beaucoup de systèmes de veille sont mixtes, car la mixité semble être le seul moyen qui garantisse une forte complémentarité et donc une efficacité. Ainsi, nous avons pu observer au cours de nos travaux que la veille technologique était fortement connectée aux autres types de veille, à savoir la veille commerciale (marchés), la veille marketing (produits), et la veille globale, pour laquelle nous avons retenu comme facteur déterminant : le facteur social.

Face aux différentes segmentations proposées qui s'orientent vers une appréhension de l'environnement, Lesca (1986) suggère de définir l'environnement à surveiller comme un ensemble d'acteurs que l'on peut répartir en deux catégories. La première concerne les **acteurs** susceptibles d'exercer une **influence directe** sur l'entreprise (les clients, les fournisseurs, les concurrents, les pouvoirs publics, ...), la seconde les **acteurs** plus lointains, **sans influence perceptible** sur l'entreprise ni actuellement, ni dans un futur raisonnable. Selon l'auteur, définir l'environnement à scruter en termes d'acteurs à surveiller paraît présenter un avantage considérable, car c'est sans doute la seule façon d'anticiper des événements alors que ceux-ci ne sont pas encore réalisés, ni mêmes amorcés. L'auteur propose donc de ne pas concevoir l'action de veille sur les axes de veille, qui constituent en fait une segmentation de l'environnement, mais sur les sources d'information qui permettront, ensuite et après collecte, traitement et distribution, de se positionner sur ces axes par l'intermédiaire de prise de décisions stratégiques (Ansoff, 1965). En accord avec Lesca, nous avons considéré qu'il était nécessaire **d'établir une surveillance sur des acteurs stratégiques actuels ou potentiels** tels que les clients, fournisseurs ou encore les concurrents **en vue de permettre à l'entreprise de se positionner sur des axes de veille que nous avons définis et intitulés "objet stratégique"**.

Au regard de notre étude sur le concept de veille, et bien que cette dernière ne semble pas se substituer aux outils classiques d'analyse stratégique, nous avons montré qu'elle pouvait être un outil efficace permettant d'alimenter la réflexion stratégique.

### 1.3. L'ARTICULATION DU COUPLE VEILLE-STRATEGIE

On observe dans la littérature une association courante entre les mots "veille" et "stratégie". **Cet assemblage illustre cependant des contenus parfois différents.** Pour certains, la veille stratégique se limite à la phase de diagnostic interne et externe alors que pour d'autres, elle constitue le point de départ de la stratégie et se prolonge jusqu'aux actions de mise en oeuvre. Par ailleurs, certains auteurs évoquent des actions de veille tout en les regroupant sous l'appellation "stratégie". Ceci nous semble produire une confusion entre les différents concepts qui peut entraîner un déséquilibre se traduisant par une accentuation des actions de veille au détriment de la stratégie, ou le

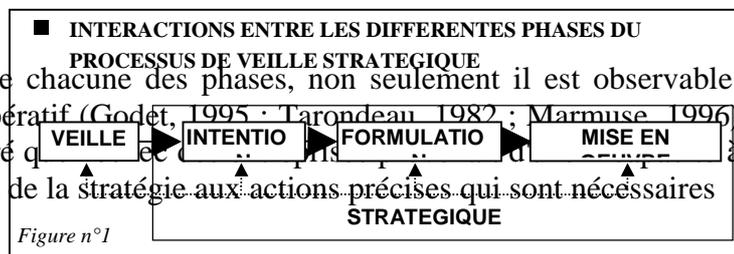
contraire. Après avoir abordé jusqu'à présent les concepts en les segmentant, il nous apparaît possible de les regrouper sous l'expression "veille stratégique". **Par l'expression "veille stratégique", nous considérons, d'une part, que la veille est un moyen d'analyse stratégique et, d'autre part, que la stratégie regroupe les actions qui se situent dans les phases d'intention, de formulation et de mise en oeuvre stratégiques.**

De plus, si la stratégie apparaît comme un continuum de la veille, on peut noter que les définitions de chacun des deux concepts poursuivent les mêmes enjeux. Dans le cadre de la veille, les définitions insistent sur la **détection des opportunités** et la **réduction des incertitudes** pour permettre aux entreprises de faire face aux enjeux actuels et futurs. Pour ce qui est de la stratégie, cette dernière consiste à "**concevoir, réunir et manoeuvrer des ressources, des forces et des énergies**" (Savall et Zardet, 1995). Dans les deux cas, on retrouve la volonté d'assurer la survie et le développement de l'entreprise.

Concernant le continuum entre chacune des phases, non seulement il est observable, mais il apparaît également impératif (Godet, 1995 ; Tarondeau 1982 ; Marmuse 1996) car des observations ont montré que passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires pour acquérir un avantage concurrentiel (Porter, 1997).

Ensuite, nous précisons que les phases retenues (veille, intention, formulation, mise en oeuvre) ne suivent pas un ordre linéaire ou séquentiel mais qu'elles doivent être

envisagées sous une forme matricielle. Sur la figure n°1, l'introduction d'une fonction dynamique du processus est représentée par les flèches en pointillés. Ainsi, par exemple, on peut observer dans la longue phase de mise en oeuvre un processus de découverte d'informations à vocation stratégique que les acteurs stratégiques n'oublient pas de réinjecter au cours de nombreuses micro-décisions de pilotage stratégique (Avenier, 1985).



## 1.4. L'INTEGRATION

Pour définir la notion d'intégration utilisée dans nos travaux, nous utiliserons le principe de **marcottage** proposé par Gélilier (1990). Selon l'auteur, il consiste en un enracinement profond du système (sous-entendu ici le système de veille stratégique) sur l'organisation permettant son auto-floraison. Par auto-floraison, nous ferons notamment référence à une révision périodique du système lui permettant de perdurer et de se développer dans le temps. Notre interrogation consiste à savoir si l'introduction et/ou le développement d'un système de veille stratégique au sein d'une PME-PMI fait l'objet d'une véritable vigilance d'intégration.

Pour nous en assurer, nous avons considéré que le concept de veille stratégique devait être enrichi d'une étude de différents systèmes connus et utilisés en entreprises. En effet, nous pensons que l'étude de ces systèmes et leur connexion au processus de veille stratégique devraient permettre de renforcer l'ancrage de ce dernier sur les processus de l'entreprise, et, par là même, de renforcer son enracinement. Les systèmes étudiés seront au nombre de quatre : le système d'information, de planification, de contrôle de gestion et de prise de décision.

### 1.5. LES SOUS-SYSTEMES DU SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE

"La gestion par les systèmes", telle est une des missions les plus ardues à accomplir par les dirigeants. De même que Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, tout dirigeant efficace agit à travers des systèmes (Mélèse, 1968). Le système apporte ainsi une base conceptuelle de principes coordonnés qui relient les divers processus. Chacun d'eux, fonctionnant comme un sous-système, a une efficacité accrue dans l'espace et dans le temps, et l'ensemble produit de meilleurs résultats que la somme des parties. (Changeux, 1983 ; Forrester, 1968). Ainsi, une veille stratégique, interconnectée aux systèmes d'information, de planification, de contrôle de gestion et de prise de décision, forme un système "unique" destiné à préparer l'entreprise à sa survie et à son développement. Le système proposé se veut donc un système dynamique et ouvert constitué de sous-systèmes interdépendants.

#### 1.5.1. Le système d'information

Feldmann et March (1981) considèrent que l'on peut mesurer l'intelligence d'une organisation à se procurer, analyser et retrouver les bonnes informations en temps voulu. Partant, il convient de s'interroger sur les méthodes de collecte, de traitement, de distribution et de capitalisation mises en place au sein des entreprises, et plus particulièrement au sein des PME-PMI où les dépenses de l'information sont loin d'être imaginaires, avec notamment un coût élevé de captage et de traitement de l'information (Saporta, 1986 ; Le Moigne, 1992). Pour ce faire, la mise en place (ou le développement) d'un tel système semble devoir répondre à trois types de questions permettant, entre autres, de canaliser les énergies développées par l'entreprise en orientant le système vers une production plus efficace du processus d'information : **Qui faut-il "surveiller" ? Que faut-il faire de cette surveillance ?** (Aaker, 1983). Ainsi, comme le montre la figure 2, l'entreprise doit, pour collecter des informations sur l'environnement, déterminer les acteurs à surveiller (Quels clients ? Quels concurrents ? Quels fournisseurs ? ...), mais aussi ce qu'il est nécessaire d'observer chez ces acteurs (identifier les

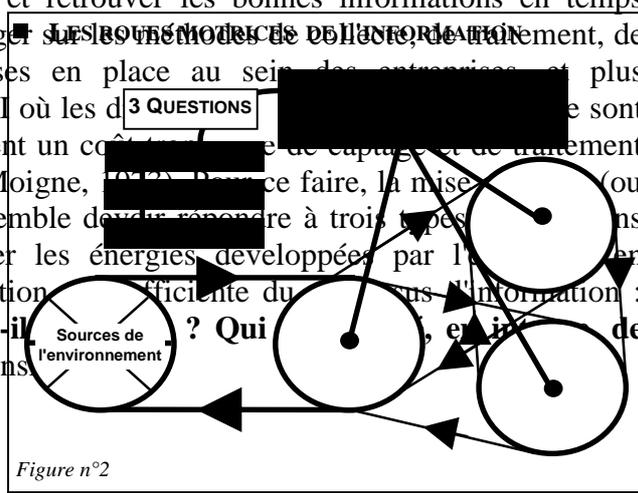


Figure n°2

besoins et les projets des clients, les nouveaux produits des concurrents, les produits que pourront proposer les fournisseurs à trois ou cinq ans, ...). La dernière question pose plus généralement le problème de l'organisation interne mise en place pour collecter, traiter, distribuer ou encore capitaliser l'information. Les trois questions posées précédemment semblent assurer la mise en place d'une "courroie de transmission" permettant de renforcer l'efficacité du système d'information, donc du système de veille stratégique.

### 1.5.2. Le système de planification

Pour Orsoni (1990), l'information vient alimenter l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur et qui nécessite, pour sa mise en oeuvre, une planification. Par planification, nous nous intéresserons essentiellement aux outils permettant de la rendre effective. En effet, si l'on convient que tout acte humain, geste ou parole, termine une longue chaîne de décisions conscientes ou inconscientes (Cotta, 1987), et où la perception du milieu, le traitement de l'information, l'interprétation subordonnent l'action (Deubel-Hirniak, 1992), le rôle des outils et des méthodes utilisés dans le processus de veille stratégique devient une question primordiale. Pour Martinet (1984), si les individus de l'entreprise disposent d'un projet stratégique pertinent, ils doivent également disposer d'outils nécessaires à la légitimation de leur projet. Ils participent en réalité à l'enracinement, la connaissance et l'intériorisation des décisions stratégiques par les différentes catégories du personnel (Savall, Zardet, 1996). Pour cela, il apparaît nécessaire, une fois accepté le principe de l'outil de management, de mettre en place un mode de construction et d'utilisation de plans stratégiques et de plans opérationnels. Au cours de nos travaux, les premiers (les plans stratégiques) auront montré leur utilité pour instrumenter la phase d'intention stratégique ; les seconds (les plans opérationnels) auront permis d'outiller les phases de formulation et de mise en oeuvre stratégiques, assurant ainsi une démultiplication du "rêve stratégique" en actions concrètes.

### 1.5.3. Le système de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources obtenues sont utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation (Anthony et Dearden, 1976, Alazard et Sépari, 1992). Il est donc considéré comme "un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs" (Grenier, 1990). Dans le cadre des activités de veille stratégique, ce contrôle est d'autant plus important que les acteurs rencontrés au sein des entreprises-partenaires éprouvent des difficultés à les identifier, donc à évaluer leur coût et leur utilité. De même que pour la planification, nous pensons que l'utilisation d'un outil comme le tableau de bord devrait permettre de réaliser un "contrôle stratégique" (Lorino, 1996 ; Boisvert, 1995) des actions de veille stratégique, donc de conditionner la maîtrise par l'entreprise de l'ensemble des systèmes étudiés (information - planification - décision).

### 1.5.4. Le système de prise de décision

L'ensemble des systèmes étudiés ne trouve de justification que par la prise de décision, d'où notre volonté de compléter notre système de veille stratégique par le système de prise de décision. Nous rejoignons ainsi de nombreux auteurs comme Orsoni (1990) pour qui la proposition d'un système de veille stratégique efficace pour les PME-PMI consiste à décider, effectuer des choix précédant l'action. Une fois la décision prise, les systèmes d'information (... réaliser un acte décisif...), (5) planifient, sans des délais pertinents... et de contrôle de gestion (... et de mise en œuvre efficace et efficiente de la décision mais également, par un processus rétro-

La représentation proposée comprend donc un système pour lequel des éléments interconnectés et interdépendants (1) ont été identifiés, ainsi qu'un processus de régulation (5). (2) et un processus de régulation (5).

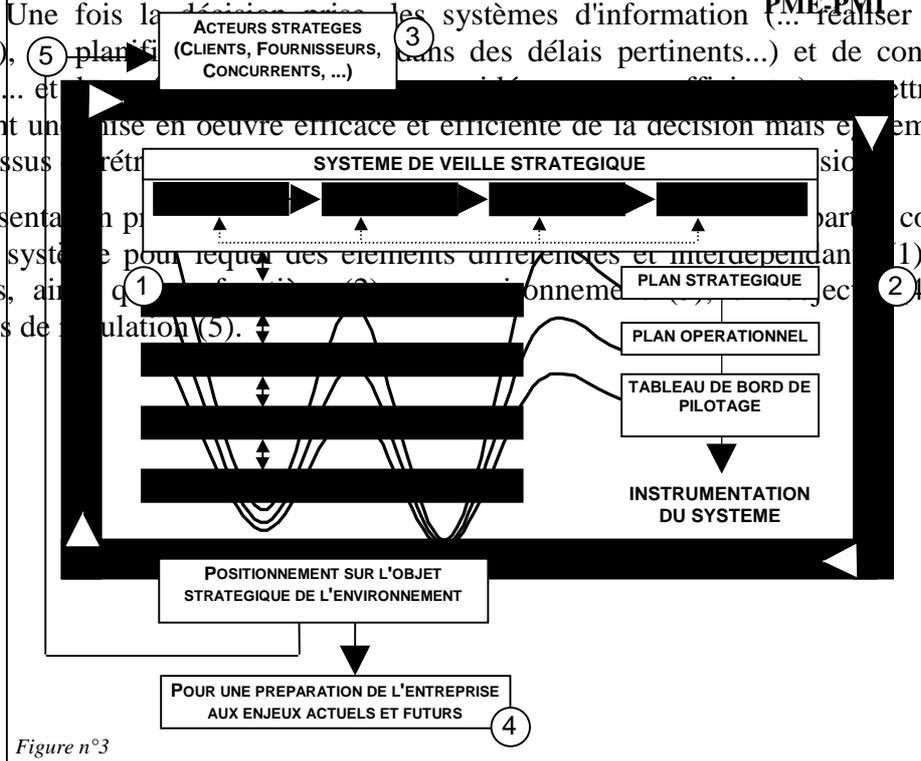


Figure n°3

La conception théorique de notre système étant présentée, nous nous intéresserons, dans la partie suivante, aux défis à relever par deux des entreprises-partenaires dans lesquelles nous avons mené nos investigations. Par cette présentation, nous souhaitons montrer en quoi il est nécessaire de développer le système proposé. Pour cela, nous présenterons dans un premier temps une analyse prospective des secteurs étudiés pour ensuite présenter les défis que devront relever le cabinet d'expertise-comptable et l'entreprise d'armement étudiés.

## 2. LES ENJEUX DU DEVELOPPEMENT : RESULTATS EMPIRIQUES

Pour notre démonstration, des investigations ont été menées au sein de PME-PMI. Elles s'inscrivent dans une démarche de **recherche-intervention** sur une base expérimentale initiale d'une dizaine d'entreprises, approfondie ensuite sur six cas. Notre première base expérimentale nous aura permis d'expérimenter notre guide d'entretien et surtout de sensibiliser les personnes rencontrées aux concepts étudiés. La seconde base expérimentale, qui correspond à notre deuxième année de recherche, nous aura permis à la fois d'enrichir et de faire évoluer notre guide d'entretien, mais également de mettre en place une dynamique de changement par le lancement de projets d'amélioration du système. Dans le cadre de cette communication, nous présenterons une analyse prospective des secteurs étudiés, puis les enjeux identifiés au cours de diagnostics réalisés l'un au sein d'un cabinet d'expertise-comptable et l'autre dans une entreprise d'armement. Pour réaliser ces diagnostics, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de l'ensemble des membres de la Direction. Ils ont permis d'identifier, sur chacun des thèmes de notre guide d'entretien (produits, marchés, technologie, ...), les forces et les faiblesses des pratiques de veille stratégique en vigueur, mais également les suggestions permettant de les faire progresser.

### 2.1. PRESENTATION DU CABINET D'EXPERTISE-COMPTABLE

Créé en 1975, ce cabinet assure des missions d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes. Situé en Rhône-Alpes, il emploie 15 personnes pour un chiffre d'affaires de 5,2 millions de francs. La problématique générale des travaux conduits au sein de cette entreprise a été la suivante : "Concevoir le système de veille stratégique du cabinet afin que toutes les informations prélevées au sein des entreprises clientes soient exploitées et permettent, le cas échéant, d'identifier de manière visible des missions de conseil pouvant faire l'objet d'une facturation en marge des prestations traditionnelles".

#### 2.1.1. Analyse prospective du secteur de l'expertise-comptable

Le cabinet étudié exerce une profession dont les origines remontent à plus de 4000 ans. Nous présenterons tout d'abord, dans le développement suivant, les évolutions et les turbulences de cette profession, pour aboutir ensuite à présenter les différents défis que devra surmonter le cabinet dans les prochaines années.

**Pour les comptables (OEC, 1995), le métier tel que nous le connaissons actuellement n'a pas d'autre choix que de changer.** L'avènement de l'économie de l'information, les nouvelles technologies et la réorganisation permanente des entreprises créent une forte pression sur les activités comptables. Cela signifie améliorer la valeur ajoutée et augmenter la productivité tout en respectant des standards qualité. Ainsi, il apparaît clairement que le comptable ne peut plus se cantonner au rôle traditionnel d'enregistrement de transactions économiques et de production des comptes annuels, car l'entreprise lui demande de plus en plus d'éclairer la voie. Cela signifie fournir des

analyses de gestion, interpréter les informations pour faciliter les prises de décision, communiquer, bref devenir un véritable partenaire, associé pleinement au devenir de l'entreprise. Si cette évolution concerne bien naturellement la fonction comptable au sein même de l'entreprise, elle est tout aussi majeure pour les cabinets d'expertise-comptable dont la survie et le développement sont bien liés, au regard des contacts que nous avons eus avec les professionnels, à leur capacité à faire évoluer leur métier originel. En effet, on évoque dès 1990 dans la presse (Forcinal, 1996) comme dans le "milieu" (OEC, 1995), la fin de l'âge d'or des experts-comptables. Pendant des années, les quelques 9000 cabinets totalisant un chiffre d'affaires de 45 milliards de francs ont enregistré une hausse de leurs activités "sans rien faire". Les années 1992 et 1993 ont été des années noires : les cabinets n'ont cessé de réaliser pour leurs clients des dépôts de bilan qui les ont conduits "naturellement" à licencier, à enregistrer des réductions de chiffres d'affaires, voire à déposer eux-mêmes le bilan. Selon le Président actuel de l'Ordre des experts-comptables, des efforts majeurs doivent être réalisés pour que les cabinets soient de plus en plus en prise avec les besoins de leurs clients. Ces derniers sont moins nombreux, moins solvables et ont intégré au sein de leur entreprise les opérations de traitement des données et d'enregistrement comptable. De plus, et cela apparaît sans aucun doute comme étant le fait le plus marquant de cette période, les clients considèrent que les honoraires versés aux cabinets constituent un poste de charges qu'il faut réduire à tout prix : pour les clients, les prestations offertes ne représentent aucune valeur ajoutée dans la gestion de l'entreprise et certains en viennent à se demander si les cabinets d'expertise-comptable ne sont pas devenus des "percepteurs" tirant leurs revenus d'une obligation réglementaire.

**Face à cette situation, l'Ordre des experts-comptables tente de faire une analyse de la profession pour les années 2010.** Nous sommes en 2010, on parle encore avec émotion du décret interdisant l'usage du papier. Les factures électroniques circulent toutes seules sur les autoroutes de l'information de l'époque, pour venir se déverser dans les comptabilités des entreprises. Le second choc est que la profession comptable (est-ce encore de la comptabilité ?) s'est progressivement orientée vers la mise en place de produits de conseil au sein des PME-PMI. Les prestations offertes en management font l'objet d'une facturation et assurent une part importante du chiffre d'affaires des cabinets d'expertise-comptable. En fait, les années 2010 marquent la réponse de la profession au souhait exprimé par André Revel lors du congrès de l'Ordre des experts-comptables de 1973. Ce dernier disait : "La rénovation des méthodes d'enseignement qu'ont connues les Business Schools, ..., la révolution informatique enfin, ont fait du management une véritable science, que les conseillers des entreprises que sont les experts-comptables doivent maintenant connaître aussi bien que les dirigeants eux-mêmes, pour remplir les missions que ceux-ci leur confient. A aucun prix, les connaissances de l'expert-comptable ne devront rester en arrière, sous peine pour eux de voir une nouvelle catégorie de conseillers prendre la place qu'ils auraient peine à occuper" (Garrel, 1993).

**Pourtant, et en dépit des discours volontaristes prononcés depuis près d'une vingtaine d'années,** le développement du conseil effectivement facturé ne concerne aujourd'hui qu'une minorité de cabinets. Certains, sous prétexte notamment de leur assermentation, se refusent d'élargir leurs **produits** et leurs **marchés**. Pourtant, de nombreuses prestations telles que l'accompagnement du client chez le banquier, les

opérations de transmission ou de création d'entreprise, la gestion des découverts bancaires, des investissements ou encore des patrimoines, pourraient non seulement consolider les relations avec une clientèle qui doute de leur utilité, mais aussi constituer un substitut important à la perte du chiffre d'affaires lié aux prestations traditionnelles. A cela vient s'ajouter la déréglementation prochaine, liée à l'ouverture sur l'Europe et pour laquelle les cabinets devront particulièrement développer leur rôle de veille pour adapter et élargir leurs prestations, sans quoi ils s'exposeront à une concurrence plus accrue sans y être préparés. Ensuite, et un peu plus de dix ans après l'intégration de l'informatique, les cabinets semblent se trouver à l'aube de l'apparition de nouvelles **technologies** de transmission de l'information pour lesquelles les cabinets devront faire des choix et engager des dépenses d'investissement. Enfin, il faut souligner la difficulté de changement des **acteurs** de la profession qui, malgré les premiers licenciements et dépôts de bilan réalisés au sein des cabinets, ne semblent pas enclins à relever ces différents défis.

### 2.1.2. Les enjeux de développement du système étudié

Pour présenter les résultats expérimentaux du cabinet d'expertise-comptable, et donc les défis qu'il devra relever dans les prochaines années, nous reprendrons les forces et faiblesses identifiées sur chacun des axes de veille.

#### ■ Les produits

Si la Direction semble avoir été l'une des premières à réagir et à s'interroger face à la nécessaire mutation du métier, il n'en reste pas moins qu'elle éprouve des difficultés face à la montée de l'exigence des clients. Elle conduit à la nécessité d'une **révision complète des produits offerts et des relations** entretenues avec la clientèle.

Tout d'abord, la comptabilité est perçue par les clients (voire souvent par les collaborateurs du cabinet) comme une réponse aux obligations fiscales et non comme un outil de gestion, d'où la recherche d'un abaissement du coût de la tenue des comptes, des déclarations fiscales, des états de fin d'année et de la gestion sociale. Face à ce constat, il apparaît nécessaire de faire émerger à partir des produits traditionnels les **prestations de conseil diffuses** réalisées puis, conformément aux "alertes" faites depuis des années par l'Ordre des experts-comptables, de les développer afin qu'elles puissent, progressivement, pallier la réduction du chiffre d'affaires liée aux prestations traditionnelles. Outre un travail de visibilité et de développement de ces prestations, il s'avère nécessaire pour le cabinet de mettre en place un **catalogue interne** des produits faisant apparaître les missions traditionnelles, les produits de conseil créés et les produits à développer. Pour les produits de conseil créés ou en voie de développement, il semble nécessaire de les accompagner d'une **facturation complémentaire** distincte des facturations liées aux missions de "base". Pour cela, un des membres du cabinet a souligné l'importance de l'étude de rentabilité des investissements immatériels proposés aux clients : cette vigilance sur la rentabilité des produits de conseil pourrait, en effet, s'avérer être une source de satisfaction des clients, car elle apporte des arguments démontrant l'intérêt économique de ce type de produits. Enfin, et concernant la relation des membres du cabinet avec leurs clients, il apparaît nécessaire de développer et de

renforcer les contacts pour s'assurer de leur satisfaction. Par là même, ils se mettront dans une position favorable pour répondre à leurs attentes, en traitant notamment l'ensemble de leurs réclamations. Or, le flou entre demandes de renseignements et réclamations est souligné. De plus, la gestion des réclamations clients semble exiger une implication de toute l'entreprise pour passer de l'après-vente à la pré-vente, c'est-à-dire pour favoriser un continuum entre la réalisation d'un produit vendu et la revente d'un produit complémentaire.

Au sujet de la **concurrence**, le point majeur évoqué concerne la mise sur le marché de produits à faible tarification et répondant à la pression des clients. Ces baisses de prix "sauvages" ont été identifiées par la Direction et l'encadrement du cabinet comme étant une réponse possible aux clients au travers d'une détérioration de la qualité (non visible par le client tant que son entreprise ne fait pas l'objet d'un contrôle) des produits livrés. Ce faisant, la Direction du cabinet a précisé que les travaux réalisés ne devaient en aucun cas souffrir d'un manque de qualité et que cette "compétition" légitimait d'autant plus la nécessité pour le cabinet de renforcer ses actions auprès des clients.

A ce propos, les actions suivantes ont été identifiées. Elles concernent tout d'abord la nécessité pour le cabinet d'introduire, au sein de sa structure, un processus lui permettant à la fois d'identifier les futurs produits à développer, mais également de les faire évoluer en fonction des contraintes imposées par la réglementation et les moyens humains et financiers disponibles. De plus, il est demandé de développer une **forte réactivité** par rapport aux demandes des clients sans pour autant oublier les étapes préalables à la réalisation des travaux avec, notamment, la description du produit attendu (cahier des charges), la date de livraison prévisionnelle du produit, mais aussi et surtout, le montant de la facturation envisagée. Enfin, le choix des produits à développer doit, compte tenu des réductions de charges déjà réalisées au sein du cabinet et des difficultés rencontrées, assurer des prestations à **forte valeur ajoutée**. Cet apport de valeur ajoutée apparaît, en effet, comme une garantie pour le cabinet de dégager, sur les produits de conseil, des marges supérieures aux produits traditionnels et, donc d'obtenir un accroissement significatif de son chiffre d'affaires.

#### ■ Les marchés

L'introduction des prestations de conseil pose le problème du positionnement du cabinet par rapport à ses métiers d'origine. On peut, en effet, noter un risque d'erreur d'orientation stratégique qui consisterait à trop "coller" au métier traditionnel sous prétexte d'une lecture rigide de la réglementation. Il conviendrait en réalité de s'appuyer sur le métier traditionnel comme sur un tremplin, pour rebondir loin en avant et innover sur les métiers et les produits afin de satisfaire les besoins des clients.

#### ■ Les technologies

Les évolutions technologiques des années 80 avec l'apparition de l'informatique et les difficultés financières rencontrées par le cabinet ne semblent pas inciter ses membres à mettre en place des activités de vigilance technologique. Nous nous devons toutefois de préciser que cette situation, si elle semble "acceptable" à court terme, devra évoluer à moyen et long termes pour anticiper l'arrivée sur le marché de nouvelles technologies permettant, par exemple, de modifier profondément les modes de transmission d'information entre le cabinet et ses clients (échange de données informatisées, ...).

### ■ Le potentiel humain

Des efforts ont été entrepris par la Direction du cabinet pour **introduire le changement** au sein du cabinet. Ces efforts n'ont pas été suivis d'effets majeurs et la capacité de mobilisation du potentiel humain du cabinet apparaît nettement insuffisante. La nécessité de fixer, à chacun des membres, des objectifs-contraintes faisant l'objet d'un pilotage régulier pour mesurer les évolutions s'est donc imposée. Il est apparu également nécessaire de préciser que ces évolutions ne pouvaient plus ressembler à de simples frémissements. Ces dernières doivent s'inscrire dans une véritable prise de conscience active de chacun.

Pour cela, on évoque des expressions nouvelles au sein du cabinet, comme le fait d'"être son propre entrepreneur" : cette notion fait référence à la nécessité de développer de nouveaux produits, de les vendre, de les produire et enfin de les faire payer. Des doutes apparaissent également avec, notamment, la Direction qui s'interroge sur le courage (courage de dire et de faire) et la loyauté (mise en oeuvre de la stratégie de l'organisation à laquelle on appartient) professionnels de ses collaborateurs. Si les membres du cabinet reconnaissent unanimement qu'il est nécessaire de changer, les appels de la Direction restent vains.

Face à ces comportements, et indépendamment de la prise de conscience collective et des volontés affichées par la Direction, il s'est avéré nécessaire de rechercher des causes des différents blocages. Outre la "peur" du changement soulignée par les membres du cabinet (peur de ne pas être capable, peur de se remettre en cause, ...), des difficultés dans leur rapport avec l'argent ont été identifiées. Sujet tabou par excellence, cette gêne rend difficile le passage à l'acte pour la vente des produits de conseil du cabinet, car les membres n'osent pas "réclamer" d'honoraires complémentaires. Par voie de conséquence, la vente de ces produits s'avère à son tour devenir un sujet tabou. Pourtant, la démonstration a été faite à plusieurs reprises par la profession que leur mise en place pourrait non seulement assurer un chiffre d'affaires complémentaire significatif aux cabinets, mais également **renforcer leur image de conseiller** auprès des clients par l'apport de produits à forte valeur ajoutée. Si le problème commercial du cabinet trouve sa source dans la difficulté du passage à l'acte des membres pour des facteurs comportementaux, il n'en demeure pas moins que les problèmes organisationnels observés constituent également un handicap. Sur ce point, il apparaît nécessaire d'identifier les porteurs des actions commerciales et, plus généralement, de définir une politique commerciale actuellement déficitaire et portée principalement par les membres de la Direction.

## 2.2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE DE L'ARMEMENT

L'équipe dans laquelle nous menons nos travaux réalise depuis plus de six ans des recherches-interventions dans le secteur de l'armement. A titre personnel, nous sommes impliqué dans ces recherches depuis plus de quatre ans et nous avons souhaité, compte tenu des très fortes turbulences que subit ce secteur, apporter un témoignage de nos observations et de nos travaux. Une difficulté majeure cependant apparaît. Elle consiste à respecter une certaine confidentialité par rapport aux documents exploités et/ou

possédés. Dans cette optique, nous ne pourrions ni indiquer la position géographique de l'entreprise étudiée, ni certaines de ses caractéristiques telles que son budget, ses activités ou encore ses effectifs. Nous précisons tout de même que cette dernière est rattachée à une tutelle qui est la Délégation Générale pour l'Armement (DGA) dont nous considérerons qu'elle représente l'acteur stratège institutionnel de l'entreprise. La problématique générale des travaux conduits au sein de cette entreprise a été la suivante : "Assurer la pérennité de l'entreprise par le développement de son système de veille stratégique. Ce système doit notamment lui permettre de s'établir plus complètement sur ses marchés et d'anticiper l'évolution de la demande".

### 2.2.1. Analyse prospective du secteur de l'armement

En analysant les différents dossiers de presse consacrés au secteur de l'armement, on peut s'apercevoir que les discours prononcés par les responsables de la DGA annoncent, depuis 1995, la **mise en place d'une réforme profonde au sein du secteur de l'armement**. Certes, ce n'est pas la première réforme annoncée dans ce secteur, mais à la différence des précédentes, que certains cadres de l'entreprise étudiée désignent comme ayant été des "réformettes", celle-ci apparaît plus ambitieuse et semble se confirmer avec le temps.

Avant même de présenter les défis à relever pour l'entreprise-partenaire, nous présentons ci-après son **contexte environnemental** tel qu'il a été perçu et présenté par le responsable de la DGA (Helmer, 1996) **pour les années 2010** lors d'une intervention en septembre 1996. "Pour vous présenter la réforme, je vous invite à nous projeter d'emblée dans une quinzaine d'années, vers 2010, et à tenter de décrire le monde tel qu'il pourrait être alors, la DGA telle que nous aimerions qu'elle soit. Dans ce monde de 2010, l'équilibre géostratégique ne s'est pas fondamentalement transformé. Les Etats-Unis sont toujours là, gendarmes du monde, gardiens de leurs intérêts économiques, fidèles à eux-mêmes. L'Europe est plus forte. La Russie est parvenue à maîtriser l'après-communisme ; elle veut prendre sa place dans le concert des nations. La Chine est devenue une vraie puissance économique, introduisant progressivement plus de libéralisme en oubliant ses rêves collectivistes. Dans le domaine de la défense, sous l'impulsion française, un pilier européen de défense a pris corps au sein de l'union de l'Europe occidentale. Des équilibres régionaux difficiles à maintenir suscitent régulièrement des crises auxquelles il faut répondre. Le terrorisme et le fanatisme qui sont souvent nés de ces conflits sont autant de menaces pour la sécurité intérieure des grandes nations industrialisées (...). Une Europe de l'armement s'est constituée à partir du noyau dur franco-allemand. La France et l'Allemagne considéraient depuis longtemps que l'établissement d'une base industrielle et technologique de défense compétitive en Europe était une composante essentielle de la politique de défense commune. Ils ont su faire adhérer les principaux pays européens à cette conception des choses. Pour la France, tous les nouveaux programmes, à l'exception des programmes nucléaires, sont des programmes en coopération. La DGA donne l'exemple d'une administration efficace, consacrant ses efforts, dans le cadre européen, à la réduction des coûts et à l'optimisation de la définition des armements des forces armées. Elle prend pour référence les modes de fonctionnement d'une entreprise, garants d'une

efficacité économique toujours renouvelée, dans les limites justement imposées par sa mission d'administration publique et par ses impératifs sociaux".

**L'ambition autour de laquelle a été conçue la réforme de la DGA est donc double : construire l'Europe de l'armement et réduire les coûts de la défense nationale** tout en garantissant à la France indépendance et sécurité. Cette volonté institutionnelle se traduit bien évidemment par différents défis à relever par l'entreprise étudiée pour "rester dans la course" et ainsi figurer sur la carte de la DGA dans les 15 prochaines années.

Le premier défi consiste à gagner la bataille des coûts et, plus précisément, à les réduire de 30 % dans les six prochaines années. Dans cette optique, le succès résidera dans la mise en application de nouvelles méthodes de travail communes qui combinent rigueur et imagination : on propose ainsi de recourir chaque fois que possible aux **technologies** développées pour les marchés civils, de cultiver l'aiguillon de la concurrence ou encore d'augmenter la responsabilité des industriels. Ensuite, la bataille des coûts devra se traduire plus généralement par une bataille sur les **produits** et les **marchés** permettant, d'une part, de se positionner par rapport à la coopération européenne envisagée par la DGA et, d'autre part, d'identifier de nouveaux produits et/ou marchés à l'étranger permettant de faire face aux éventuelles suppressions d'activités liées à la reconfiguration européenne. Enfin, et compte tenu de l'émoi que peut créer la réforme de l'armement, un des défis qui semble être la clé du succès, réside dans la mobilisation et la valorisation des **ressources humaines** de l'entreprise.

Si les différents défis annoncés peuvent paraître très classiques pour une entreprise privée, ils nous semblent constituer une véritable révolution pour une entreprise qui, jusqu'alors et sans vouloir tomber dans la caricature, était protégée de toutes les turbulences externes et internes. L'enjeu apparaît donc de taille, car de sa capacité à les surmonter dépendra sa survie-développement sur les quinze prochaines années.

### 2.2.2. Les enjeux de développement du système étudié

Pour présenter les résultats expérimentaux de l'entreprise de l'armement, nous reprendrons, comme pour le cabinet d'expertise-comptable, les forces et faiblesses identifiées sur chacun des axes de veille.

#### ■ Les produits

Malgré une forte sensibilité aux produits des concurrents et de nombreux contacts que peuvent avoir avec eux les personnels de l'entreprise dans le cadre notamment de missions, forums et groupes de travail, l'entreprise reconnaît n'avoir qu'une faible connaissance de ses concurrents français et étrangers : les contacts semblent, en fait, se limiter davantage à une observation passive qu'à une collecte d'information orientée et organisée.

Concernant les clients, de nombreux points ont montré la nécessité pour l'entreprise de modifier les relations qu'elle peut avoir avec eux : outre l'intensification des relations, il

apparaît nécessaire pour l'entreprise de faire évoluer les comportements de ses personnels à l'égard des clients. Depuis quelques années, en effet, les clients de l'entreprise semblent directement touchés par les fortes turbulences des environnements interne et externe. Bien que située dans un environnement proche, l'entreprise ne semble pas avoir pris conscience que ces turbulences pouvaient, à terme, se retourner contre elle sous forme, par exemple, de réduction d'effectif, de réduction budgétaire ou encore de montée de l'exigence des clients. Ce dernier point attire particulièrement notre attention, car si l'entreprise a pu, sur une longue période, imposer ses contraintes aux clients, la tendance actuelle laisse à penser que le rapport de force peut s'inverser avec des contraintes fortes de leur part en termes de réactivité, de qualité et surtout de coût. Il apparaît donc nécessaire de préparer le changement de "cap" dans les esprits en renforçant notamment la qualité des interfaces internes/externes par le biais d'un pilotage des ressources humaines concernées : à titre d'exemple, les actions conduites pourront travailler sur l'évaluation de la satisfaction des clients mais également s'interroger sur la notion même de ce que veut dire "client". Toutefois, il apparaît nécessaire au préalable de s'interroger sur le manque de volonté de la part des acteurs de l'entreprise à vouloir répondre à leur demande. Le diagnostic a montré que les acteurs de l'entreprise privilégient une offre traditionnelle aux dépens d'une offre innovante et évolutive adaptée aux réels besoins du client.

Ce **déficit dans la qualité des relations avec les clients** semble, pour les acteurs, trouver son origine dans le fait que, depuis des décennies, la faible exigence des clients a entraîné l'entreprise dans une forme de "routine" qui consiste à proposer et à réaliser des produits standards, c'est-à-dire ceux pour lesquels l'entreprise possède une forte maîtrise d'oeuvre. Certains semblent vouloir, aujourd'hui encore, pérenniser cette pratique en rejetant les demandes hors normes des clients et en accordant peu d'importance au développement de produits nouveaux. Cette résistance à l'évolution des produits, phénomène apparemment classique au regard des résultats de nos expérimentations, semble toutefois condamner l'entreprise à la livraison de produits représentant aux "yeux" des clients une valeur ajoutée de plus en plus faible. Il conviendrait, pour assurer la survie et le développement de l'entreprise, de mettre en place un dispositif de pilotage de la valeur ajoutée lui permettant non seulement de faire évoluer ses produits, de faire des choix quant à l'abandon de certaines activités, mais également d'identifier les ressources consommées ne contribuant pas à la production de valeur ajoutée.

Enfin, cette réflexion sur les concurrents, les clients, la qualité et les coûts des produits ne doit pas faire oublier que l'entreprise est située dans un environnement où l'ouverture sur l'Europe apparaît incontournable et souhaitée. Elle nécessitera des décisions lourdes (coopération avec d'autres entreprises) exigeant de l'entreprise de promouvoir ses idées au risque de se voir, à terme, imposer des décisions politiques auxquelles elle n'aura pas contribué.

#### ■ Les marchés

Les messages récents d'ouverture vers d'autres marchés que l'armement ont fortement marqué les esprits. Certains cadres de l'entreprise pensent qu'un recentrage plus poussé sur le métier de l'armement est nécessaire alors que d'autres prônent une ouverture de

l'entreprise sur le marché civil, avec les risques que cela comporte compte tenu de l'exigence des clients privés. Pour ces derniers, on se met à "rêver" et à croire à une diversification possible alors que l'entreprise ne semble pas y être préparée. De plus, la priorité actuelle ne semble pas être à la diversification mais bien à la consolidation du positionnement de l'entreprise sur les produits et marchés actuels notamment grâce à un renforcement de la satisfaction de ses clients. Ce constat ne doit cependant pas faire oublier que la diversification semble s'avérer à moyen et/ou long termes comme souhaitable et nécessaire car, nous l'avons vu, l'entreprise est sur un marché (l'armement) de plus en plus étroit nécessitant d'identifier les marchés potentiels. Concernant cette action, il apparaît au sein de l'entreprise que les acteurs manquent non seulement de prise de recul pour les détecter, mais également d'un soutien politique fort avec notamment des orientations stratégiques permettant de définir des axes de recherche des marchés potentiels. Plus généralement, l'entreprise ne ressent pas que cette situation aura inévitablement des répercussions sur son plan de charge. Plus que cette baisse, c'est la non-sensibilité des acteurs qui est surprenante. En effet, si la sensibilité des acteurs s'avère être une des conditions de la réussite de l'identification des marchés potentiels, elle ne pourra se substituer aux efforts qu'ils devront mettre en oeuvre pour réussir leur positionnement. A ce propos, certains d'entre eux ont apporté des éléments sur ce point, en soulignant qu'un positionnement sur de nouveaux marchés devra inévitablement passer par des actions de démarchage, de recherche de clients, voire encore d'élaboration de supports de communication permettant à l'entreprise d'être considérée comme un prestataire de service crédible.

#### ■ Les technologies

Malgré un intérêt affiché pour les nouvelles technologies, l'axe technologique paraît souffrir de nombreuses lacunes. Les problèmes les plus souvent abordés concernent l'identification des technologies, la confusion faite par les personnels entre "produit" et "technologie" mais également entre une évolution continue et une rupture technologique. Enfin, les technologies utilisées au sein de l'entreprise s'avèrent vieillissantes ; quant aux nouvelles, elles sont pénalisées dans leur intégration par des problèmes de délais et une insuffisance d'analyse des coûts et des gains générés.

#### ■ Le potentiel humain

Concernant les faiblesses internes détectées et indépendamment des efforts réalisés pour préparer et impliquer les acteurs dans les changements stratégiques, de nombreux points ont été signalés. Tout d'abord, la mobilité interne manque de pilotage de la part de l'entreprise. L'absence d'actions entreprises à ce sujet conduit à un blocage généralisé des mouvements dont les effets sont jugés catastrophiques. Ainsi, les personnels dont certains disent qu'ils ne "sortent plus de leur bureau", se replient sur eux-mêmes et se coupent de leur environnement. Plus généralement, nous pouvons souligner un manque de sensibilité des acteurs aux notions d'environnement dont la conséquence directe est qu'ils n'éprouvent pas le besoin de détecter les signaux de l'environnement externe. En outre, un déséquilibre dans leur gestion du temps condamne les activités de création de potentiel au profit de la production immédiate. Ceci nous amène à considérer que le développement du système de l'entreprise, s'il s'avère impératif pour assurer la mutation et donc la pérennité de l'entreprise, devra être accompagné d'une phase de

sensibilisation complémentaire au diagnostic pour assurer ensuite un dosage pertinent entre l'activité interne et l'activité externe des acteurs.

## CONCLUSION

Il peut paraître singulier d'avoir présenté "côte à côte" le secteur de l'armement et la profession de l'expertise-comptable. En réalité, et indépendamment des difficultés rencontrées pour trouver des entreprises prêtes à nous accueillir sur un sujet tel que la veille stratégique, nous avons souhaité montrer que les turbulences de l'environnement ne semblaient pas avoir de cibles particulières et qu'elles pouvaient toucher de manière similaire des entreprises de types d'activités, de chiffre d'affaires ou encore d'effectifs différents. Y aurait-il donc des convergences dans les turbulences ?

Sans chercher à établir, à partir de deux cas, une démonstration, nous pouvons recenser **trois convergences principales**. La **première**, qui apparaît être la plus forte, réside dans le fait que l'armement comme l'expertise-comptable semblent avoir atteint la **fin de leur "âge d'or"**. Les entreprises du secteur de l'armement, dont les financements sont essentiellement publics, sont "amenées à démontrer que la façon dont elles gèrent leurs fonds est rationnelle. Ce qui signifie, d'une part, qu'elles se fixent des finalités explicites, d'autre part, qu'elles organisent rationnellement les moyens de les atteindre" (Dupuis, 1991). Si les enjeux géostratégiques ne semblent guère devoir être modifiés dans les prochaines années, le développement d'un système de défense devra passer essentiellement par la coopération européenne qui, elle seule, peut allier à la fois sauvegarde de la sécurité du pays et réduction des coûts. A cela, et de façon minoritaire, devra s'ajouter le développement de nouveaux produits et l'accès à de nouveaux marchés en partenariat avec les entreprises du secteur concurrentiel. La profession de l'expertise-comptable, dont certains disent que c'est l'un des plus vieux métiers du monde, est soumise à des contraintes de coûts tout aussi fortes. A défaut de provenir de réductions budgétaires imposées par les institutions, elles sont imposées par une montée de l'exigence des clients qui, non seulement cherchent à intégrer les activités comptables au sein de leur entreprise mais aussi, lorsque des activités non pas été intégrées, à faire jouer la concurrence par le biais de la réduction des honoraires. Comme le secteur de l'armement, la profession de l'expertise-comptable doit chercher à se positionner sur de nouveaux produits et marchés. Le marché du conseil apparaît ici comme étant une voie d'avenir pour les cabinets dont les clients ont des effectifs compris entre 1 et 50 personnes. Des études réalisées par l'Ordre ont en effet démontré que les cabinets, contrairement aux cabinets de conseil traditionnels, étaient les mieux placés pour pénétrer cette cible : la permanence de leur présence au sein des entreprises et la rigueur qu'impose la réalisation des missions traditionnelles les positionnent favorablement pour étendre leurs prestations aux missions de conseil. La **deuxième convergence** se rapporte à la **technologie**. De part et d'autre, les évolutions technologiques peuvent s'avérer être un moyen efficace pour, d'une part, améliorer l'outil de production et, d'autre part, faire émerger de nouveaux produits. Enfin, la **troisième convergence** concerne la valorisation et la mobilisation des **ressources humaines**. La compétence technique de haut niveau acquise aussi bien par les acteurs de l'armement que par ceux de l'expertise-comptable, et la relative stabilité de leur environnement passé ne les

incitent pas à vouloir changer. Au sein du secteur de l'armement, la vigilance dont doivent faire preuve les responsables consiste à éviter tout conflit social dont les effets pourraient mettre en péril l'ensemble de la réforme. Quant à la profession de l'expertise-comptable, les différents responsables de cabinets rencontrés pensent que la vigilance doit porter sur les comportements des collaborateurs. En effet, si ces derniers semblent adhérer au discours de l'Ordre sur l'évolution nécessaire de la profession, il n'en reste pas moins que les évolutions "enregistrées" restent très faibles, voire inexistantes pour la majorité des cabinets.

Concernant notre objectif de transformation du système de veille stratégique intégré, nous pensons avoir montré l'intérêt pour chacune de ces deux entreprises de développer leur système. En d'autres termes, la présentation des enjeux que représente la surveillance de l'environnement aura montré le **besoin**, pour l'entreprise, de **disposer d'un système de veille stratégique intégré** efficace et efficient. Pour cela, il s'avère nécessaire, d'une part, de renforcer la partie visible du système avec des éléments formalisés et stabilisés au sein de l'organisation, d'autre part, de structurer la facette cachée du système diagnostiqué.

Nous nous sommes en effet rendu compte, au cours de nos diagnostics des pratiques de veille stratégique, qu'une partie cachée du système était identifiable et comprenait une part importante d'éléments non formalisés et non stabilisés, c'est-à-dire des éléments a priori difficilement repérables et classables par la plupart des acteurs. Cependant, s'il s'avère nécessaire de développer la visibilité du système par sa formalisation, il convient de laisser aux acteurs de l'entreprise une zone cachée ou informelle leur permettant de mener des actions spécifiques qui conduiront à l'élaboration d'un système souple et non rigide. Ce dosage entre l'aspect formel et informel permet d'obtenir un système que nous considérons comme vivant, sous-entendu, un système pérenne et efficient. En effet, et suite à nos expérimentations, nous pensons qu'un système trop formel pourrait "étouffer" les acteurs par des contraintes de fonctionnement rigides ; de même qu'un système trop informel pourrait, quant à lui, annuler les effets du projet de développement en le ramenant progressivement à l'étape initiale, c'est-à-dire une étape où le système redeviendrait principalement caché.

## BIBLIOGRAPHIE

- **AAKER D.A.** : "Organizing a strategic information scanning system", California Management Review, vol. 25 n°2, 1983, pp. 76-83.
- **ALAZARD C.** et **SEPARI S.** : "Contrôle de gestion", Dunod, 1992, 706 p.
- **ANSOFF H. I.** : "Stratégie du développement de l'entreprise", Editions d'Organisation, 1989, 1ère édition 1965, 287 p.
- **ANTHONY** et **DEARDEN** : "Management control systems", Irwin, 1976.
- **ARIST** (Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique) Rhône-Alpes : "Veille industrielle : le guide", mars 1996, 52 p.
- **AVENIER M.-J.** : "Le pilotage stratégique de l'entreprise", Editions du CNRS, 1985, 246 p.
- **BAYLE N.** : "La DGA donne un nouveau tour de vis aux industriels", L'Usine Nouvelle n°2562 - rubrique Entreprises & Marchés, septembre 1996, p. 22.
- **BOISVERT H.** : "La comptabilité par activités et la gestion par activités", ERPI Gestion, 1995, 46 p.
- **BOSTON CONSULTING GROUP** : "Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité", Hommes et Techniques, 1983 in **MARMUSE C.** : "Politique générale - Langages, Intelligence, Modèles et choix stratégiques", 1996, 646 p.
- **CALORI R.** et **ATAMER T.** : "Diagnostic et décisions stratégiques", Dunod, 1993, 716 p.
- **CASTANO E.** : "Conception et installation d'un système de veille technologique : application au domaine pétrolier", Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, juin 1994.
- **CASTANO E., DUMAS S., DOU H.** et **HASSANALY P.** : "Vers une démarche de veille mixte... Influence de la structure de l'entreprise", Humanisme et Entreprise, 1995, pp. 21-31.
- **CHANGEUX J.-P.** : "L'homme neuronal", Fayard, 1983, 419 p.
- **CHARNEY J.-P.** : "La stratégie", Que sais-je, Presses Universitaires de France, 1995.
- **CHAUVET A.** : "Méthodes de management", Les éditions d'organisation, 1995, 287 p.
- **COTTA A.** : "L'homme au travail", Fayard, 1987.
- **DERY R.** : "La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie", Communication à la pré-conférence AIMS - HEC MONTREAL, septembre 1996, 51 p.
- **DESREUMAUX A.** : "Stratégie", Précis Dalloz, 1993, 447 p.
- **DEUBEL-HIRNIAK C.** : "Pratiques organisationnelles et de pilotage des cadres : diagnostic, transformation et cas d'expérimentations", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille I, 1992, 566 p. + annexes.
- **DUMAS S.** : "Mise en place du système de veille stratégique d'un Centre Technique", Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, octobre 1994, 209p.
- **DUPUIS J.** : "Le contrôle de gestion dans les organisations publiques", Gestion PUF, 1991, 170 p.
- **FELDMANN M. S.** et **MARCH J. J.** : "L'information dans les organisations : un signal et un symbole", article publié initialement dans Administrative Science Quarterly n°26, 1981 et repris dans l'ouvrage de MARCH James J. : "Décisions et organisations", Les Editions d'Organisation, 1991.
- **FORCINAL I.** : "Experts-comptables : la fin de l'âge d'or", Le F. Economie, lundi 13 mai 1996, p. 23.
- **FORRESTER J.W.** : Principes des systèmes", Presses universitaires de Lyon, 1968.
- **GARREL A.** : "Evolution et perspective de la profession" in ISEOR : "Evolution de l'expert-comptable : le conseil en management", ECONOMICA, 1993, 342 p.
- **GELINIER O.** : "Stratégies de l'entreprise et motivation des hommes", Ed. d'Organisation, 1990, 372 p.
- **GERVAIS M.** : "Contrôle de gestion et planification de l'entreprise" Tome 2, Economica, 3ème édition 1989, 424 p.
- **GODET M.** : "Prospective et planification stratégique", Economica, 1985, 335 p.
- **GRENIER C.** : "Les pratiques et recherches en contrôle de gestion", CERAM Sophia Antipolis, 1990.
- **HELMER J.-Y.** : "Convention des cadres de la DGA", Ministère de la Défense - DGA, sept. 1996, pp. 2-5. (L'utilisation publique de ce texte a été autorisée par le service de communication de la DGA)
- **HOROVITZ J.** et **PITOL-BELIN J.-P.** : "Stratégie pour la PME", McGraw-Hill, 1984, 159p.
- **JAIN S.C.** : "Environmental scanning in U.S. corporations", Long Range Planning, Vol. 17, n°2, 1984, pp. 117-128 in JAMBOUE C. : "Organisation de surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises - essai de caractérisation des pratiques dans une optique managériale", Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, décembre 1995.

- **JAKOBIAK F.** : "Pratique de la veille technologique", Les Editions d'Organisations, 1991, 232 p.
- **LAMBIN J.J.** : "Le marketing stratégique, fondements, méthodes et application", McGraw-Hill, 1991, 455 p.
- **LAUZEL P.** et **TELLER R.** : "Contrôle de gestion et budgets", Editions Sirey, 1994, 395 p.
- **LE MOIGNE J.-L.** : "Les systèmes d'information", 1973.
- **LE ROY F.** : "Agressivité concurrentielle, stratégie militaire et stratégie concurrentielle des entreprises", Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique - Actes volume 2, Paris, 2-4 Mai 1995, p. 458.
- **LESCA H.** : "FENNEC : Tableau de bord pour l'évaluation de la veille stratégique de l'entreprise", Revue Brises n°17 - L'Information et la Communication dans l'Entreprise, 1992, pp. 209-216.
- **LESCA H.** : "Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise", Mc Graw-Hill, 1986, 146 p.
- **LESCA H.** : "Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche", Collection Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion n°20, 1994, pp. 31-50.
- **LORINO P.** : "Le contrôle de gestion stratégique - la gestion par les activités", Dunod, 1996.
- **MARCHESNAY M.** : "Management stratégique", Eyrolles Université, 1993, 198 p.
- **MARMUSE C.** : "Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques", Economica, 2ème Edition, 1996, 646p.
- **MARTINET A.-C.** : "Management stratégique", McGraw-Hill., 1984, 118 p.
- **MARTINET B.** et **RIBAUT J.-M.** : «La veille technologique concurrentielle et commerciale», Les Editions d'Organisation, 1989, 300 p.
- **MELESE J.** : "Approches systémiques des organisations - vers l'entreprise à complexité humaine", Hommes et Techniques, 1979, 157 p.
- **MELESE J.** : "La gestion par les systèmes", Editions Hommes et Techniques, 1968, 241 p.
- **MONTGOMERY D.B.** et **WEINBERG C.B.** : "Toward strategic intelligence systems", Journal of Marketing, Vol. 43, Fall 1979, pp. 41-52.
- **NALEBUFF B., BRANDENBURGER A.** : "La co-opétition", Editions village Mondial, 1996, 320 p.
- **NOSAL C.** : "Problèmes et enjeux de l'enseignement de la veille technologique", Colloque IRIT - PERIOMIP sur la veille stratégique, scientifique et technologique, 25 et 27 octobre 1995, Toulouse, pp. 241-252.
- **ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES** : "Comptabilité et management : les voies du changement", Actes du 50ème Congrès, Editions Comptables Malesherbes, 1995, 143 p.
- **ORSONI J.** : "Management stratégique", Vuibert, 1990, 186 p.
- **PATUREL R.** : "Pratique du management stratégique", PUG, 1997, 150 p.
- **PENE D.** : "Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise. Tome 1 : diagnostic financier et stratégique", Economica, 2ème édition, 1993, 340 p.
- **PORTER M.** : "L'avantage concurrentiel - comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Dunod, 1997, 647 p.
- **RANCHE P.-E.** : "Rigueur et audace au programme", INFO DGA n°76, septembre 1995, pp. 14-15.
- **REGNIER F.** et **BOULANGER P.** : "Comment mieux percevoir les signaux faibles en les relevant par la couleur et l'image", Communication au colloque organisé par l'Institute for International Research les 17 et 18 avril 1996 à Paris, 4 p.
- **ROBERT M.** et **DEVAUX M.** : "Penser stratégie. Une vision cohérente pour distancer ses concurrents", Dunod, 1994, 296 p.
- **ROUACH D.** : "La veille technologique et l'intelligence économique", Presses Universitaires de France, 1996, 126 p.
- **SAPORTA B.** : "Stratégie pour la PME : outils d'analyse et de décision", Ed. Montchrestien, 1986, 447 p.
- **SAVALL H.** et **ZARDET V.** : "Ingénierie stratégique du roseau", Edition Economica, 1995, 517 p.
- **SAVALL H.** et **ZARDET V.** : "Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales", A.N.D.C.P. Personnel n°367, février 1996, p. 51.
- **TARONDEAU J.-C.** : "Produits et technologies : choix politiques de l'entreprise industrielle", Editions Dalloz, 1982, 222 p.
- **THIETART R.-A.** et **BERGADAA M.** : "Experts s'abstenir", Revue Harvard L'Expansion, été 1990, pp. 98-105.
- **VOYANT O.** : "Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI", Thèse pour le doctorat de l'Université Lumière Lyon 2, soutenue le 20 novembre 1997.

