

Préface

La veille stratégique présente depuis plusieurs dizaines d'années un intérêt vital dans le monde de l'entreprise, et il convient de souligner son caractère évolutif qui justifie l'édition d'ouvrages explicatifs tels que *Veille stratégique à l'usage des décideurs* proposé aujourd'hui par Marie-Christine Chalus-Sauvannet.

La veille stratégique émane de la veille technologique en l'élargissant à la veille concurrentielle où la surveillance des acteurs s'ajoute à celle des techniques et technologies.

Il y a environ trente ans, au sein du premier groupe industriel français, nous définissions la veille technologique comme étant « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement ».

Officiellement, au niveau du commissariat général du Plan le rapport de la commission Antoine Riboud « Europe Technologique Industrielle et Commerciale » publié en 1989, soulignait dans sa recommandation : « Le dispositif de veille technologique à mettre en place à l'instar de ce qu'ont fait les Japonais et les Américains est énorme... ». En qualité de représentant du groupe Elf, j'étais co-président du groupe « Veille technologique et propriété industrielle » de cette commission du X^e Plan. Cinq ans plus tard naissait, en 1994, avec

la commission Martre du XI^e Plan, le concept d'intelligence économique (IE) « définie comme l'ensemble des opérations coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ». La veille stratégique, ensemble veille technologique et veille concurrentielle, que nous développons chez Elf, prenait sa place dans cette intelligence économique, analogue à la *Competitive Intelligence* des États-Unis.

Comme nous le confirmons en 2005 au sein de la Commission consultative pour la formation à l'intelligence économique, la veille pouvait être considérée comme un des cinq pôles de l'IE, le 3^e, intitulé Management de l'information et des connaissances, qui stipulait : « Le processus de veille (recueil, exploitation, diffusion de l'information publiée comme de l'information informelle) est au cœur du dispositif d'Intelligence Economique » dont il s'agit de connaître et comprendre la méthodologie, les pratiques, les outils pour les mettre en œuvre dans les entreprises et organisations ».

Ce sont ces éléments, réactualisés, enrichis, que l'on retrouve dans *Veille stratégique à l'usage des décideurs*, cet ouvrage dont j'ai pu apprécier le contenu particulièrement riche, le côté proactif, le caractère pragmatique mais appuyé sur un solide canevas méthodologique.

Si j'avais personnellement à retenir, en première approche, deux notions essentielles de base pour les décideurs, ce seraient compétitivité et anticipation.

La compétitivité concerne et caractérise le présent. Elle est l'aptitude à produire et vendre un produit matériel ou un service en réalisant un profit.

L'anticipation concerne l'avenir. En économie c'est l'estimation de l'évolution de variables dans le temps. Elle comporte notamment la prévision d'innovations susceptibles d'apparaître et d'interférer sur les marchés.

Madame Chalus-Sauvannet accorde une importance cruciale à l'anticipation. C'est ce qui frappe à la lecture de son livre, et

cela signifie d'entrée qu'elle se place fort justement dans la ligne des rapports officiels sur ce thème.

En effet, la fonction **anticipation de la veille stratégique** (comme de l'intelligence économique) est soulignée dans un certain nombre de documents officiels . D'abord dans le rapport du XI^e Plan, véritable créateur de l'intelligence économique en 1994 (Intelligence économique et stratégie des entreprises, commission Henri Martre). Le mandat confié aux membres de cette commission est de faire comprendre aux entreprises qu'il « leur faut **anticiper** sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents... être à même de préserver leurs avantages **compétitifs** ». Ensuite, au sein de la Commission consultative pour la formation à l'IE en 2005 nous avons mentionné la nécessité de « maîtriser les méthodes de management et d'anticipation des conflits informationnels ».

En 2013 il est précisé en Conseil des ministres que l'IE est un outil d'aide à la décision qui se décline en quatre axes : pédagogique, **anticipation** (« par la veille stratégique pour permettre aux acteurs de prendre les meilleures décisions »), sécurité économique, travail d'influence de long terme sur l'environnement économique.

En 2017, dans un article publié dans le réseau LinkedIn « Intelligence économique, anticipation, prévision » je présente ce thème et cite la position américaine (*Harvard Business Review* (édition française, juin-juillet 2017) rappelant le *Good Judgement Project* qui a identifié un ensemble de pratiques pour que les dirigeants améliorent le jugement de leurs prévisionnistes.

Madame Chalus-Sauvannet après avoir clairement insisté sur **l'importance primordiale de l'anticipation** (« avant tout un état d'esprit ») présente dans les vingt premières pages **les points clés** à prendre en compte.

Elle indique que pour mobiliser un maximum de personnes dans la veille stratégique il y a lieu de développer chez chacun, en complément des acquis professionnels de base, des

compétences complémentaires, sociales, relationnelles (les « *soft skills* »).

L'auteure, qui recommande aux décideurs « l'adaptation aux évolutions de notre environnement grâce à une **aptitude accrue à l'anticipation** » n'oublie pas pour autant un autre thème essentiel puisqu'elle recommande aux mêmes acteurs de « maintenir les bases de leur **compétitivité** ».

Après l'anticipation et les points clés, sont ensuite largement présentés dans le cœur de l'ouvrage les divers types de veille stratégique, ce qui complète utilement la typologie de base présentée dans les premières pages (information blanche, grise, noire puis informations publiées, informations informelles). Une cinquantaine de pages est consacrée aux différentes variétés de veille à prendre en compte par les décideurs : la veille stratégique, la veille concurrentielle, la veille produit/marché, la veille technologique, la veille sur les ressources humaines et son importance pour l'amélioration de la qualité du potentiel humain.

Puis l'ouvrage revient sur le concept d'**innovation**, essentiel pour tout spécialiste de la veille stratégique. Car si ce terme est déjà cité dans la première partie du livre, c'est bien dans la seconde partie qu'il est présenté en détail et il est question de « **stimuler l'innovation par la veille** ». Il convient de rappeler que l'innovation est généralement définie comme l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce qu'on a inventé ou découvert et qui constitue un progrès.

Cette innovation peut être soit technologique soit organisationnelle.

Dans le premier cas elle concerne un appareil, un procédé ou une application ; elle imprègne un très grand nombre d'entreprises car elle se traduit par d'impressionnants dépôts de brevets, essentiels, vitaux pour protéger ce qui a été découvert. C'est vraiment le suivi systématique de tous les brevets déposés par chacun des concurrents directs qui a été à l'origine de la veille technologique organisée, mécanisée puis informatisée de 1960 à 1990 dans un grand nombre

d'entreprises de taille respectable. Je l'ai détaillé dans un ouvrage publié en 1994 chez Dunod puis dans un autre, en 1995, *le Que sais-je ? N°3015* aux PUF.

Dans le second cas, l'innovation est organisationnelle ; sous cette forme, elle prend une ampleur croissante depuis 2000. Relative à une méthode ou une transformation immatérielle, elle n'est généralement pas brevetable et donc plus difficile à découvrir qu'une innovation technologique. C'est souvent par l'information informelle, les visites, les conversations, les interviews qu'elle est détectée.

L'expérience prouve que l'innovation sera effective dans les équipes de recherche si celles-ci sont animées par des spécialistes performants conscients que la curiosité est la qualité initiale essentielle. Elle doit intelligemment conduire à la créativité ; celle-ci aboutit à l'innovation effective. Certaines entreprises préconisent la création de clubs d'innovation, les « *innoclubs* », exaltants lorsqu'on arrive à y développer une faculté d'émerveillement gratifiante car excellente motrice et thérapie contre morosité, pessimisme et autre sinistrose très « *tendance* » à l'ère de la Covid-19.

Il est clair que les groupes de projets d'innovation présentés par Madame Chalus-Sauvannet dans les dernières pages de son livre appartiennent à la même famille. On ne peut donc qu'approuver chaleureusement la phrase « *la mise en œuvre des dispositifs de veille couplés à l'innovation... est essentiel...* ».

Et l'on retiendra pour finir que c'est grâce à la mobilisation, à l'énergie, à la créativité des hommes et femmes de l'entreprise que le dispositif de veille est réellement performant et durable.

François Jakobiak

Membre émérite de l'Académie de l'intelligence économique
(Paris).

Professeur Honoraire de l'Université Libre de Bruxelles (ULB) spécialisé dans le conseil en entreprise pour l'implantation de dispositifs d'information stratégique.

Ancien Responsable Réseau Veille Technologique chez Elf Atochem
Auteur de nombreux ouvrages et communications