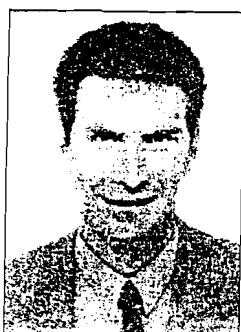


La gestion de projet et la veille technologique

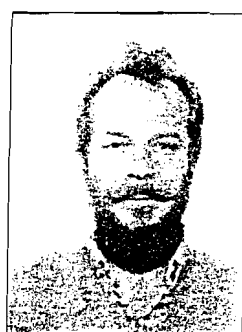
Vers une méthodologie commune

par Patrick Baldit, Luc Quoniam, Jean-Michel Ruiz, et Henri Dou



Patrick Baldit

Ingénieur Chimiste,
Ingénieur en gestion
de projets industriels,
Chercheur au CRRM



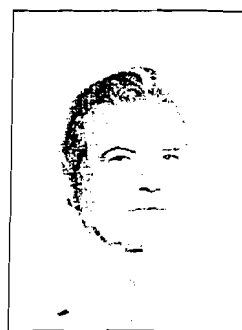
Luc Quoniam

Maître de Conférences
au CRRM



Jean-Michel Ruiz

Directeur du laboratoire
d'ingénierie des projets
industriels de l'ENSSPICAM



Henri Dou

Directeur du CRRM,
Responsable de la formation
doctorale, Information
stratégique et critique,
Veille technologique

Nous allons tenter de rapprocher deux domaines scientifiques qui sont restés, jusqu'ici, complètement éloignés, tant dans leur terminologie que leur méthodologie. Nous établirons un historique du fondement de ces deux spécialités en nous attachant particulièrement aux motivations de leur création. Nous nous efforcerons de montrer des analogies de traitement et de comportement entre le gestionnaire de projet et le veilleur technologique, tant dans la phase d'élaboration que dans la phase de contrôle. Nous proposerons, pour conclure cette présentation, une application du cadre logique⁽¹⁾, à la veille technologique.

Notre but, dans cette présentation, est de mettre en relief les similarités de fonctionnement en nous écartant le plus possible du travers démagogique qui consiste à vouloir définir une relation d'inclusion entre les deux disciplines sous prétexte que le champ d'action de l'une est plus vaste que le champ d'action de l'autre. Au contraire, les indicateurs de contrôle et la notion de projets critiques développés en gestion de projet s'apparentent aux indicateurs de tendances et aux facteurs critiques de succès détaillés en veille technologique.

Par-delà ces considérations terminologiques, la Structure de Surveillance Sectorielle Systématique (4S) développée par F. Jakobiak⁽²⁾ peut être envisagée comme une forme de structure hybride entre les structures par projet, matricielles et fonctionnelles rencontrées en gestion de projet. Nous

(1) Outil de présentation synthétique utilisé en gestion de projet.
(2) F. Jakobiak. *Pratique de la veille technologique*, Les Editions d'Organisations, 1991.

terminerons notre propos par un nécessaire rapprochement de ces deux disciplines qui peuvent s'enrichir de manière constructive des outils et des méthodologies spécifiques à leur développement.

La veille technologique : un domaine récent

Depuis les années 1980, le besoin en information des entreprises dans la conduite de leur projet de développement a conduit le monde politique et économique à se préoccuper de manière approfondie de cette exigence. L'A.N.V.A.R., en avril 1987, dans le cadre de la manifestation INOVA 87 a posé - ou plus précisément reposé - le problème. Le ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur a créé, en mars 1988, un comité d'orientation stratégique de l'Information Scientifique et Technique (IST) et de la Veille Technologique (VT). Dans le cadre du Commissariat général du Xe plan, la commission "Europe technologique, industrielle et commerciale" présidée par Antoine Riboux a constitué un groupe "Veille technologique & brevets". Les principaux résultats de la commission étaient la sensibilisation, la mobilisation, l'incitation et la formation afin de développer la veille technologique dans notre pays.

A la même période sont apparus dans la presse des articles traitant de cette prise de conscience du besoin en information comme support de travail pour la veille technologique.

Cette récente formalisation du domaine s'est matérialisée par la création d'une formation doctorale, le DEA d'"Information Stratégique et Critique. Veille Technologique" qui a démarré en novembre 1989.

Le terme de "Veille technologique" est utilisé dans de nombreuses publications sans pour autant faire l'unanimité en ce qui concerne sa signification et sa portée. Que dire des vocables "Veille industrielle", "Veille concurrentielle", "Veille commerciale", "Veille stratégique", "Veille informative", "Veille environnementale", etc.

Cette récente prolifération de qualificatifs souvent peu explicites n'a, en fait, en commun que le terme de "Veille" le qualificatif

associé étant dans la grande majorité des cas utilisés afin de définir le secteur d'activité concerné par la surveillance.

Afin de couvrir l'ensemble de ces secteurs d'activités, nous utiliserons le terme de "Veille" qui peut se définir par l'ensemble des activités de surveillance de l'environnement d'une entreprise pour fournir des données utiles à la définition de ses stratégies d'évolution.

L'intérêt significatif marqué pour la veille dans le monde occidental n'est pas sans rapport avec la formidable réussite économique du Japon d'après guerre. Les japonais ont d'abord été taxés par les occidentaux de pilleurs de technologie. Mais que dire aujourd'hui du volume de brevets déposés dans le monde par l'industrie nipponne ; à titre d'exemple J.-L. Sommier⁽³⁾ nous rappelle que le nombre de brevets déposés en France par les entreprises françaises est d'environ 7700 par an, et les brevets déposés par les japonais en France, de l'ordre de 8000.

L'organisation japonaise en matière d'information est à mettre en parallèle avec une culture de l'information très tôt ancrée dans les esprits. Ainsi, dès 1868 dans la constitution japonaise, ne voit on pas apparaître la phrase : "Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial."

Cet état d'esprit, allié à une réelle humilité, est révélateur d'une volonté nationale de chercher dans les entreprises nationales ou étrangères des sources potentielles d'information. Néanmoins, cette prise de conscience du nécessaire besoin en information a abouti à une structure d'une envergure nationale où l'information recueillie est partagée par tous. On trouve comme organe représentatif de cette vision de la veille le MITI⁽⁴⁾, le JETRO⁽⁵⁾, le JICST⁽⁶⁾, l'AIST⁽⁷⁾ et le JAPATIC⁽⁸⁾. Quand on sait que le JAPATIC, à lui seul, emploie 2300 personnes et que tous offrent des services de collecte, de stockage et de diffusion, on imagine la formidable machine à informer que le Japon a mis en place. Dans le monde occidental différents auteurs s'accordent à penser que le modèle japonais, appliqué à l'occidentale, passe par une segmentation de la veille, recentrée sur les domaines préférentiels d'activité de l'entreprise. La définition même de ces domaines préférentiels est en soit un choix délicat qui engage l'entreprise. Ces mêmes auteurs présentent une méthodologie développée par J.-F. Rockart⁽⁹⁾ connue sous le nom de Facteur Critique de Succès (FCS). Ces FCS représentent les domaines d'activité de l'entreprise où tout doit se passer parfaitement afin d'assurer la pérennité de celle-ci. Dans le domaine de la veille, les FCS concernent les secteurs d'activités où il convient d'être particulièrement bien informé sur les plans

(3) J.-L. Sommier, *La propriété industrielle, outil de management pour la stratégie d'entreprise*, La Veille Technologique, Dunod, 1992.

(4) Ministry of International Trade and Industry

(5) Japan External Trade Organisation

(6) Japan Information Center of Science and Technology

(7) Agency of Industrial Science and Technology

(8) Institut japonais de la protection industrielle

(9) J.-F. Rockart, *Chief executive define their own data needs*, HBR, mars-avr. 1979.

scientifiques, techniques, économiques, juridiques..., afin de ne pas mettre en péril le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les actions à mener pour établir une veille efficace peuvent être répertoriées de la manière suivante :

- définir des facteurs critiques de succès ;
- établir un plan d'action de surveillance ;
- mettre en œuvre le plan d'action et contrôler son fonctionnement.

Après avoir évoqué les FCS, disons quelques mots sur les plans d'action.

L'établissement du plan d'action de surveillance vise, pour chaque facteur critique retenu, à établir les axes et les actions pour renseigner au mieux ce facteur critique. Cette phase demande un grand savoir-faire pour la localisation de l'information et le traitement de celle-ci afin de faire émerger l'information critique.

La mise en application du plan de surveillance constitue la phase opérationnelle de la veille. Les ressources utilisées lors de cette phase sont à la fois humaines (experts, collecteurs, etc.) et matérielles (ordinateurs, transports, etc.).

La phase de contrôle constitue la phase essentielle dans une opération de veille car c'est elle qui va permettre de quantifier l'information et d'en mesurer la pertinence. Une partie du contrôle va se faire par l'intermédiaire d'experts du domaine concerné. Mais un autre moyen de contrôle de la validité des facteurs critiques de succès dans le plan de veille peut être envisagé. L'élaboration d'indicateurs de tendance totalement exempts de subjectivité, à l'instar des experts, et de surcroît facilement quantifiables au fil du temps, a été un des axes de recherche de notre laboratoire dans le cadre de la veille au travers de la bibliométrie(10). Sans être le seul instrument adapté au système de veille, il apparaît conforme aux exigences rencontrées par le responsable du service de veille. En effet, mesurer par exemple la progression des brevets déposés dans un domaine particulier permet d'identifier la potentialité applicative du domaine et par la même de modifier la planification stratégique de la société.

La planification stratégique est l'essence même de toute société et constitue l'élément fédérateur des disciplines que nous cherchons à développer. En effet, ces deux domaines d'activité,

comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, résultent d'une volonté du décideur d'entamer des actions (Projets) suivant les informations stratégiques recueillies (Veille) pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Il convient, à ce stade, de montrer le caractère d'antériorité de la veille par rapport à la gestion de projet : un projet de construction d'une usine de polypropylène ne s'entreprind pas sans une analyse de toutes les informations issues de la cellule de veille concernant le positionnement des concurrents et les perspectives de consommation. Néanmoins, un parallèle peut être établi en ce qui concerne la gestion de la veille et la gestion de projet. Jakobiak intitule d'ailleurs le chapitre six de son livre "*Pratique de la veille technologique*" : "*Le projet de mise en place de l'exploitation systématique des informations industrielles*".

Il établit par ailleurs un P.E.R.T. (outil de prédilection des gestionnaires de projets), pour la mise en place de la structure de veille.

La gestion de projet : bien faire le bon projet

L'entreprise fonctionne selon deux modes de comportement ; l'un opérationnel et l'autre entrepreneurial. Le mode opérationnel représente l'ensemble des tâches relatives aux activités traditionnelles et à son plan de production. Le mode entrepreneurial, quant à lui, symbolise les nouvelles activités permettant de consolider la position actuelle de l'entreprise et de favoriser son développement. Si le mode opérationnel renferme les activités répétitives reliées aux opérations, le mode entrepreneurial, lui, vise à apporter des réponses aux changements générés par un environnement évolutif afin de permettre la survie de l'organisation dont il est issu.

Pour établir une parfaite harmonie entre ces deux comportements, le dirigeant d'entreprise doit procéder à un arbitrage quant à l'allocation des ressources entre les activités courantes de production et les activités de développement, en apportant des modifications à leur structure organisationnelle. Dans ce contexte, la planification stratégique va consister à déterminer les orientations de l'entreprise en fonction, d'une part, des possibilités du marché et de la technique ; et d'autre part, des possibilités relatives à ses différents modes de fonctionnement.

La cellule de veille, génératrice d'informations stratégiques et critiques, constitue alors, pour la planification stratégique, à la fois un élément décisionnel capital et un organe dont les

(10) H. Rostaing, *Veille technologique et bibliométrie*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, 1993.

directives de fonctionnement sont dictées par la planification stratégique.

Declerk, Eymery et Crener(11) proposent un modèle où la gestion de projet intervient à la fois sur le mode de gestion entrepreneurial et le mode de gestion opérationnel, le tout en conformité avec la planification stratégique. Ainsi, il est très important, pour un gestionnaire de projet, avant d'accepter un projet, de s'assurer de la conformité du projet avec la planification stratégique définie par la direction. C'est ainsi que O'Shaugnessy met en lumière les notions d'efficacité et d'efficience :

- "Efficience - c'est le résultat obtenu au regard de ressources et moyens mis en œuvre pour la production des extrants désirés ;
- Efficacité - c'est le résultat obtenu au regard de buts et objectifs visés par le projet."

Ainsi des projets qui ont été de formidables réussites sur le plan de la réalisation peuvent s'avérer de retentissants échecs au niveau des attentes pour lesquelles ils avaient été conçus. Ce qui est symbolisé, en gestion de projet, par la phrase : "*bien faire le bon projet.*"

Le parallèle avec la veille technologique est immédiat car à quoi bon surveiller un secteur d'activité si celui-ci n'est pas critique pour l'entreprise, même si cette surveillance est un modèle d'efficacité dans la traque d'informations, alors que ces informations ne revêtent aucun intérêt stratégique. On peut considérer les facteurs critiques de succès au même titre que les projets critiques dans le management de projet, notamment dans le cas du mode de fonctionnement entrepreneurial.

Dans le cadre d'une politique stratégique efficace, le dirigeant se doit d'engager des projets qui permettront la croissance de son entreprise. Les projets entrepris constituent le résultat physique de cette politique stratégique et leur bon choix va conditionner la qualité de la politique stratégique préconisée. Il convient donc d'accorder à ce stade de la décision (choix des projets) une particulière attention.

L'intelligence économique au service de la planification stratégique va permettre, au travers de la cellule de veille, d'apporter toutes les informations relatives aux projets potentiels dans des domaines qui ne seront d'ailleurs pas nécessairement techniques, afin d'effectuer

un choix judicieux. Si la cellule de veille intervient donc directement au plus haut niveau de l'entreprise en tant qu'aide à la décision, il faut souligner l'importance qu'elle peut également avoir dans la constitution des projets et notamment dans les études de faisabilité. En effet, jusqu'ici, les études de faisabilité dans le milieu industriel se fondent essentiellement sur les projets similaires déjà réalisés. Nous voyons donc fleurir un grand nombre de techniques dont on peut tirer un exemple significatif dans le bâtiment : l'évaluation du coût global d'une maison individuelle en multipliant la surface habitable par un coût moyen au mètre carré issu des constructions précédentes. La cellule de veille peut permettre dans la phase d'étude de faisabilité de donner rapidement une estimation plus précise sur le plan financier, mais également sur le plan technologique, en apportant au gestionnaire de projet des informations recueillies à l'extérieur de l'entreprise.

En ce qui concerne le fonctionnement de la gestion de la veille et de la gestion de projet, l'analogie ne s'arrête pas là. Lors de la gestion d'un projet industriel, une segmentation du projet est réalisée en regroupant des tâches élémentaires par groupes afin d'en faciliter le suivi, la gestion et le contrôle : Les anglo-saxons appellent le résultat de cette opération le "*Work Breakdown Structure*" (WBS). En veille, une sorte de WBS peut être effectué pour chaque entreprise en fonction de sa structure organisationnelle, de ses facteurs critiques de succès et des moyens d'acquisition mis en œuvre pour son fonctionnement. Ainsi une veille essentiellement axée sur une analyse des informations de type texte au moyen de l'outil bibliométrique verra son organisation architecturée autour de son pôle informatique. Le suivi du fonctionnement tant au niveau du budget que du délai associé peut d'ailleurs faire l'objet d'un P.E.R.T. Le fonctionnement de la cellule de veille constitue en fait un projet à part entière qui peut être également résumé par la phrase : "*Bien veiller sur les bons facteurs critiques de succès.*"

Dans les deux domaines scientifiques que sont la gestion de projet et la veille technologique il est primordial de ne pas privilégier la manière à la finalité. Afin de clore ce propos, on peut définir l'efficience comme la mesure du résultat fourni par rapport aux ressources consommées et l'efficacité comme la mesure du degré d'atteinte des objectifs visés par le projet. Afin de donner un exemple pratique dans la veille technologique on essaiera, dans une cellule de veille, d'être efficace en diminuant les temps de connexion aux bases de données par une analyse préalable des requêtes et on cherchera à être efficace par le choix judicieux des bases de données pertinentes au regard des objectifs fixés par les facteurs critiques de succès.

En ce qui concerne le contrôle en gestion de projet, l'apparition d'indicateurs a été depuis très longtemps un moyen de quantifier l'avancement en termes de coût, de délai et de qualité. De nombreux

(11) R.-P. Declerk, P. Eymery et M.-A. Crener, *Le management stratégique des projets*, Éditions hommes et techniques, 1980.

outils ont été mis au point afin d'assister le gestionnaire de projet dans le suivi du projet dont il a la charge. On citera, à titre d'exemple, pour le contrôle des coûts, la généralisation des courbes en "S". Des indicateurs quantitatifs, comme l'état d'avancement des travaux, permettent un suivi rigoureux et une anticipation des incidences en termes de coût, de délai et de qualité sur le projet. Cette notion d'anticipation des tendances sur le devenir du projet est un souci que l'on rencontre en intelligence économique sur le plan de la décision stratégique. La bibliométrie est importante dans la constitution d'indicateurs de tendance et s'adapte bien à la remise en cause périodique des facteurs critiques de succès. Un travail intéressant consisterait à adapter des techniques bibliométriques au suivi de projet en établissant des indicateurs qui ne dépendraient plus des intervenants directs du projet (experts) mais qui seraient objectivement représentatifs de l'état du projet. Inversement les indicateurs d'avancement propre à la gestion de projet seraient alors d'un important secours pour la veille en ce qui concerne la mesure de la rentabilité introduite dans l'entreprise par ce processus.

conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu."

Le cadre logique constitue un outil structurant dans le sens où, sur un même document, on retrouve les principaux intrants affectés au projet, les extrants relativement détaillés, le but du projet en adéquation avec la planification stratégique, ainsi que les principales conditions critiques qui peuvent nuire au bon déroulement du projet et à l'atteinte des objectifs fixés. Il permet, dès le départ, d'établir les "règles du jeu" pour les intervenants du projet, d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance les conditions d'efficience et d'efficacité.

Le cadre logique (voir le *tableau 1*) utilise une présentation matricielle comprenant quatre colonnes et quatre rangées qui déterminent une logique horizontale et une logique verticale. La logique verticale expose les éléments descriptifs du projet (intrants, extrants, but et finalité) et l'ensemble des conditions externes ou critiques à satisfaire pour atteindre les niveaux d'objectifs fixés par le projet.

Tableau 1 : Le cadre logistique.

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité à laquelle le projet contribue			But -> Finalité
But du projet			Extrants -> Buts
Extrants			Intrants -> Extrants
Intrants			Conditions préalables

La logique horizontale compose, pour chaque niveau descriptif du projet, des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens précis de vérification de ces indicateurs.

Le fonctionnement de la logique verticale est établi en fonction de relations causales entre les différents niveaux descriptifs du projet en prenant en compte les conditions critiques de réalisation des objectifs pour chaque niveau. La logique horizontale est plus simple à appréhender dans la mesure où elle explicite chacun des niveaux descriptifs du projet et fournit au gestionnaire les moyens précis de vérification de l'atteinte des objectifs.

Les différents niveaux descriptifs sont définis de la façon suivante :

- Finalité (Niveau 4)
 - Mission de l'organisation ;
 - Raison d'être de l'organisation ;

Les savoir-faire de la gestion de projet dans les domaines du suivi et du contrôle, et de la veille dans la recherche du renseignement constituent les éléments essentiels à un rapprochement des deux disciplines afin d'être la source de politiques stratégiques cohérentes et efficaces.

La plupart des causes d'échecs proviennent en grande partie d'une mauvaise formulation du projet. Dans le vocabulaire de la gestion de projet le terme "formulation" vise d'une part à définir le mieux possible le projet mais également à en identifier les principaux risques ou variables critiques pouvant y être affiliés. A la suite d'un mandat par l'agence américaine d'aide internationale (USAID), l'entreprise Practical Concepts Inc. élaborera, au début des années 1970, la méthode du cadre logique pour améliorer la définition des projets réalisés par cet organisme gouvernemental.

Nous allons adapter ici cette méthode du cadre logique au domaine de la veille technologique et plus particulièrement à l'établissement des facteurs critiques de succès.

Le cadre logique : un outil de détermination des facteurs critiques de succès

O'Shaughnessy donne du cadre logique la définition suivante : "Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part, à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue ; et d'autre part, à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des

- Grande orientation stratégique à laquelle le projet étudié et d'autres projets contribuent.

• But du projet (Niveau 3)

- Le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet ;
- Le but du projet doit être considéré comme un des moyens d'atteindre la finalité de l'organisation.

• Les extrants (Niveau 2)

- Ensemble de résultats concrets à produire pour atteindre le but projet ;
- Les produits que l'on doit livrer.

• Les intrants (Niveau 1)

- Ensemble de moyens, de ressources et d'activités à mettre en œuvre pour produire les extrants désirés.

Les relations causales entre les différents niveaux peuvent s'énoncer :

- s'il y a des intrants alors les extrants seront atteints.
- s'il y a des extrants alors le but sera atteint
- s'il y a but alors la finalité sera atteinte.

En situation de certitude absolue ce schéma est facilement vérifiable, mais en situation de risque, et du fait que l'entreprise évolue dans un environnement instable, l'atteinte des divers niveaux d'objectifs peut être remise en cause. C'est pourquoi la logique verticale introduit la notion de conditions critiques.

Les conditions critiques (CC), à ne pas confondre avec les Facteurs Critiques, doivent être extérieures au projet et non contrôlables par le gestionnaire. Une fois ces dernières identifiées le gestionnaire se doit d'évaluer leur probabilité de réalisation et les conséquences en termes de coût, d'avancement et de qualité. A chaque niveau du projet ces conditions critiques feront l'objet d'une énumération. Parmi elles on pourra citer les contraintes politiques et sociales qui constituent, dans bon nombre de projets, des éléments essentiels à leur pérennité.

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) doivent porter sur critères mesurables, tangibles et indépendants les uns des autres.

Les moyens de vérifications (MDV) doivent être facilement accessibles en termes de coût, de temps et de lieu. Ils permettent

la mesure des indicateurs objectivement vérifiables. Dans le cadre d'une activité de veille, l'application du cadre logique peut s'envisager de deux manières différentes :

- La création de la cellule de veille constitue un projet à part entière entrant dans une politique stratégique de restructuration de la société.
- La cellule de veille existante s'organise afin d'alimenter en informations les différents services travaillant sur un projet suite au besoin formulé par la direction par l'intermédiaire de sa planification stratégique.

Au sein d'une entreprise le deuxième cas de figure sera le plus souvent rencontré du fait de la nature même de la veille qui est un processus cyclique. C'est dans cette optique que nous allons prendre l'exemple d'un groupe qui souhaite accroître sa rentabilité financière en cherchant de nouveaux produits afin de dégager des plus values. Le cadre logique, une fois rempli, correspond au *tableau 2*.

Le contenu de ce cadre logique est, bien évidemment, loin d'être exhaustif car sa teneur va varier en fonction de la nature des buts stratégiques poursuivis mais également en fonction de la structure de l'organisation concernée. En effet, une entreprise soucieuse d'améliorer son image de marque ne va pas utiliser son service de veille comme source d'information pour le bureau d'étude, mais comme organe de renseignement sur les tendances actuelles de la clientèle, ses centres d'intérêts, les politiques publicitaires concurrentes, etc.

La cellule de veille doit, nous l'avons vu, être organisée de manière à répondre à tous les types de sollicitation et éventuellement à fournir des informations qui ne sont pas conséquentes d'une volonté de la direction, d'où une structure de surveillance sectorielle systématique (4S) évoquée en début d'article. Nous nous proposons dans le chapitre qui suit de montrer le parallèle entre cette structure et les différents types de structures rencontrées en gestion de projet.

La structure de surveillance sectorielle systématique : une structure de projet hybride

Une structure en réseau permet d'éliminer les effets pervers d'une centralisation à outrance qui, par inertie, conduit à des temps de réponse incompatibles avec la tâche première de la veille : informer rapidement et sûrement. Des réseaux de spécialistes seront chargés de traiter l'information. On en dénombre trois :

- le réseau des observateurs chargés de la recherche et de la collecte des informations :

Tableau 2 : Le cadre logique pour un projet de veille.

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Améliorer la rentabilité financière du groupe en diversifiant sa production	Accroître de 10% la rentabilité du groupe et rendre rentable l'ensemble de ses divisions produits	Rapports financiers annuels consolidés Rapports financiers pour chacune des filiales	Que le marché soit présent Que les secteurs concerné soit stable ou en hausse Paix sociale
Trouver de nouveaux produits	Performance Esthétique Plus value Coût Impact client Impact environnement	Banc d'essai Prototype Enquête client Etude de faisabilité Etude juridique Etude de rentabilité	Conformité de l'information aux attentes des services concernés. Bonne coordination Remise en cause des facteurs critiques de succès Motivation du personnel
Dossiers d'information spécifique	Etat du marché Etat de la technologie Etat de la technique Indicateurs de tendances	Base de données spécifiques Revue spécialisées Bibliométrie Analyse statistique	Documentation extérieure à temps Traitement rapide de l'information
Capitaux disponibles Documentalistes Ingénieurs Matériel informatique Réseau d'expert Réseau d'observateur	Budget : Personnel Abonnement revue Abonnement base de données Fonctionnement	Approbation du budget par le conseil d'administration Budget autorisé	Volonté des dirigeants de l'entreprise Ressources à dispositions

- le réseau des experts chargés du traitement et de la validation de l'information :
- le réseau des décideurs chargés de l'utilisation de l'information.

sur le plan décisionnel, incompatible avec les impératifs de rapidité d'une cellule de veille.

- La structure par projet ; elle est généralement temporaire, limitée à la réalisation du projet. Son principal objectif est de donner à un seul individu la responsabilité entière du projet, en lui affectant les ressources et le contrôle de celles-ci. Cette structure souple permet alors des prises de décision rapides et la motivation des individus constituant l'équipe est conditionnée par leur identification au projet, de plus les contraintes de confidentialité sont très bien respectées du fait de la localisation des ressources en un même lieu. Ses principaux inconvénients sont de générer une sous utilisation des ressources et d'être un surcoût pour l'entreprise.

- La structure matricielle. Si l'on superpose la structure par projet à la structure fonctionnelle on obtient une structure intermédiaire qui s'apparente à une matrice. Les individus sont reliés de façon permanente à leur unité d'origine et sont soit, détachés physiquement, soit imputés en fonction d'un planning sur le projet. Les intervenants au projet sont soumis à la direction de deux patrons. Ce type de structure, du fait de cette direction bicéphale, est l'origine de conflits entre les unités de rattachement et le (ou les) projet(s) en cours.

De nombreux auteurs estiment qu'il n'existe pas, en gestion de projet, de bonnes ou de mauvaises structures, mais des

A ces réseaux de spécialistes viennent s'ajouter des réseaux matériels que sont les télécommunications (téléphone, télécopie, etc.) et l'informatique (Transpac, Internet, etc.). Le tout est coordonné par un groupe restreint de personnes chargées d'uniformiser l'ensemble. Ainsi, les différents membres des réseaux créés par la cellule de veille ne seront activés qu'épisodiquement, pour les besoins du moment. L'équipe constituant la cellule de veille n'est donc pas figée mais modulable dans le temps.

La structure d'une cellule de veille est à géométrie variable

En gestion de projet, nous sommes en présence de trois types de structures :

- La structure fonctionnelle - de forme pyramidale ; elle est de loin la plus répandue dans nos organisations. Dans ce type de structure, les individus sont regroupés suivant leur spécialité et sont sous l'autorité d'un patron. Elle établit clairement des liaisons hiérarchiques entre les individus ainsi que les rôles et les responsabilités. Son principal inconvénient est sa lourdeur

structures appropriées ou non-appropriées. En matière de veille, la structure préconisée plus haut s'apparente à une structure matricielle renforcée par un noyau central inamovible, spécialiste de l'information, qui constituerait à lui tout seul une équipe. Le canevas de cette cellule de veille ou d'intelligence économique est une structure hybride entre la structure par projet et la structure matricielle. Mais elle ne peut allier les avantages des deux structures que si sa est fortement appuyée par la direction.

Outre les analogies de fonctionnement des deux disciplines, il apparaît clairement que les méthodologies employées sont convergentes vers la planification stratégique. Néanmoins, elles restent, jusqu'à présent, complètement dissociées alors que la gestion de l'information constituerait un atout considérable pour le gestionnaire de projet dans l'étude de faisabilité afin de pouvoir déterminer s'il entreprend bien le bon projet. La gestion de projet permettrait au responsable d'un service de veille d'optimiser son efficacité en matière de recherche de l'information, en collaboration avec les autres départements de l'entreprise.

En fait, la veille devrait intervenir dans la mise en place du projet et même en amont. Elle doit ensuite accompagner les différentes phases du projet en restant en relation avec l'ensemble des partenaires opérationnels. Les points d'incertitudes, dans le projet lui-même, concernant les technologies et les approches choisies sont, d'autant plus cruciaux que le temps d'exécution du projet est long.

Bibliographie

Commission X^e plan, Intelligence Economique, Documentation Française, 1994.

J.-L. Sommier, *La propriété industrielle, outil de management pour la stratégie d'entreprise*, La Veille Technologique, Dunod, 1992.

B. Martinet et J.-M. Ribault, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.

J. Morin, *L'excellence technologique*, Publi Union, Editions Jean Picollec, 1985.

W. Shaughnessy, *La phase de développement d'un projet industriel : Proposition d'une approche méthodologique*, These de doctorat, Université d'Aix Marseille III, 1990.

H.-I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions hommes et techniques, 1975.

C. Hunt et V. Zartarian, *Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*, Editions First, 1990.

• Pour commander
les livres sélectionnés
• Pour vous abonner à
Direction et Gestion
remplir le bon page 115