

Le processus de veille stratégique
examiné du point de vue des directions
d'achat

B. BALLAZ
ESA Grenoble

Présentation des résultats d'une enquête réalisée auprès d'une centaine d'entreprises industrielles.

Résumé : Cet article présente les résultats d'une enquête concernant l'état des pratiques en matière de veille stratégique, examinées du point de vue des Directions d'achat. Cette enquête porte sur un échantillon de 105 entreprises françaises et européennes. Notre travail s'est essentiellement attaché à caractériser les différentes phases du processus de veille : identification des sources, organisation de l'activité de veille, gestion de l'information recueillie, évaluation de l'activité de veille.

I Avant-propos

Cette étude rend compte d'un travail collectif réalisé par un groupe de 11 professionnels de l'achat industriel (Directeur ou Responsable de Service Achat), dans le cadre d'un séminaire de recherche du programme OMEGA, à l'Ecole Supérieure des Affaires (Université P. Mendès-France) de Grenoble.

Au nom des douze membres de l'équipe, l'auteur de ce rapport remercie les 105 entreprises qui ont accepté de répondre positivement à cette enquête.

Chaque fois que cela sera possible, nous essaierons d'associer aux commentaires des résultats que nous avons obtenus, les rapports publiés de la recherche de quelques facteurs explicatifs des différences observées dans notre échantillon.

Mais il convient de souligner le caractère exploratoire de cette recherche : les pratiques de la veille stratégique sont récentes, méconnues, les travaux de recherche dans ce domaine sont peu nombreux et nos ambitions sont plutôt de décrire l'état actuel des pratiques que d'en rechercher les déterminants.

III Les principaux résultats de l'enquête

1 Les domaines de la veille stratégique

Une de nos hypothèses de départ a été de considérer que tout responsable d'achat a une activité de surveillance de son environnement - elle est induite par la nature même de sa fonction - et qu'il pouvait être alors intéressant d'examiner si cette activité de veille s'exerçait dans tous les segments qui forment l'environnement stratégique de la firme. Nous avons retenu une découpe selon le classique SEPT : Social, Economique, Politique, Technologique, en découpant le domaine économique en segments Concurrentiel, Commercial et Fournisseur. Ce dernier segment est à nouveau séparé en deux sous-domaines : Produit et technologie, différenciation à laquelle les acheteurs sont très attachés. Nous avons obtenus les résultats suivants, en classant les domaines selon l'ordre des fréquences avec lesquelles ils ont été cités :

<u>Type d'environnement</u>	%
Fournisseur	
Produit	92 %
Technologie	91 %
Technologique	87 %
Concurrentiel	78 %
Commercial	71 %
Politique	58 %
Social	55 %

On observe donc que pour une majorité d'entreprises (Au moins 55 %) aucun des segments de l'environnement stratégique n'échappe à l'activité de veille, cette dernière étant évidemment très importante dans le domaine d'action de la fonction Achat, mais également très active dans les deux autres segments de l'environnement économique : les domaines concurrentiel et commercial.

Le pourcentage très significatif réalisé par le domaine Politique est lié à l'internationalisation croissante des achats, quand à la veille dans le secteur social elle peut contribuer à la sécurité des approvisionnements : conflits sociaux, grève des transports,... et au delà de ces aspects opérationnels, des informations relatives à des considérations à plus long terme : impact de l'évolution des législations sociales, détection de compétences d'hommes particulièrement recherchées,...

2 Les sources d'information

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer quelles sont leurs 3 principales sources d'information. Au premier rang, c'est la presse (48 %) qui a été le plus fréquemment citée, suivie des fournisseurs eux-mêmes (21 %), puis les salons (9 %), au deuxième rang on retrouve les salons (29 %), la presse (24 %), les fournisseurs (22 %) et au troisième rang le même trio domine les réponses : les fournisseurs (25 %), les salons (19 %), la presse (18 %).

Ces résultats confirment ce que l'on sait sur le système d'information externe des dirigeants d'achats.

Les autres sources possibles : groupe, source interne, études, associations professionnelles, clients, concurrents se partagent le reste des réponses entre 2 et 6 %.

On remarquera que les banques de données ont été citées à hauteur de 10 % sur l'ensemble des premier, deuxième ou troisième rangs. Ce résultat faible, du même ordre de grandeur que celui obtenu dans des enquêtes antérieures montre que l'utilisation des banques de données externes ne progresse que très lentement malgré l'importance de l'offre : plus de 4000 bases de données scientifiques, techniques ou économiques contenant des informations stratégiques sont accessibles

2- L'information est-elle fiabilisée ? Sur ce point très important 70 % des réponses sont positives, cette fiabilisation est surtout réalisée par le capteur initial (85 %) contre 15 % des cas où elle l'est par l'analyste chargé de la diffusion ou de l'archivage.

3- Cette transmission de l'information donne-t-elle lieu à un feedback de la part de son destinataire final ? La réponse est OUI dans 53 % des cas, ce qui constitue un niveau peu satisfaisant. En effet, ce feedback est le seul moyen qui permette à l'émetteur de s'assurer que l'information transmise est utile, qu'elle est pertinente par sa nature et qu'elle se présente sous une forme qui convient à son destinataire. C'est probablement une condition nécessaire pour encourager et entretenir à un peu plus longue échéance les efforts de veille entrepris par les capteurs potentiels d'informations stratégiques.

Dans le cadre des questions soulevées par la gestion de l'information issue de la veille, il nous a paru intéressant d'identifier dans un ordre, les trois principales fonctions de l'entreprise qui sont clientes de l'information recueillie par les Directions Achat, ainsi que les trois qui fournissent le plus d'information à ces mêmes Directions Achat.

Citées en premier rang, ce sont la fonction Technique (49 %), la Direction Générale (21 %), la fonction Commerciale (12 %) qui constituent les destinataires prioritaires. En deuxième ou troisième rang, outre les fonctions précédentes largement dominantes, on voit apparaître significativement les fonctions Finances ou Production. Par contre les fonctions Personnel ou Informatique n'ont jamais été citées; si on le comprend aisément pour la première, en ce qui concerne la fonction Informatique on peut légitimement se poser des questions et se demander si l'on a pas ici une manifestation de l'indépendance - classique, mais problématique - de la fonction Informatique en matière de pratique des achats.

Symétriquement, les trois principales fonctions, sources d'information pour la Direction Achat sont les suivantes :

- en premier rang : la fonction technique (40 %), la fonction commerciale (19 %), la Direction Générale (8 %) ;
- en deuxième et troisième rang on peut faire les mêmes remarques que ci-dessus.

Nous avons ensuite examiné les moyens techniques utilisés pour la diffusion, le stockage et l'accès à ces informations.

Le support papier domine largement (89 %), le mode oral est cité dans 49 % des cas, nous n'avons trouvé que 20 % de réponses indiquant l'emploi de moyens automatisés.

Ce dernier aspect nous intéressant plus particulièrement, nous avons fait préciser la nature des systèmes utilisés : ils se partagent équitablement entre PC isolés et messagerie électronique. On ne peut donc que constater que si le premier moyen peut faciliter l'archivage et la recherche d'information, le deuxième favorise la communication et que le système idéal devrait intégrer les deux... Ce qui pose bien d'autres problèmes !

Le dernier point auquel nous nous sommes intéressés quant à la gestion de l'information concerne l'actualisation des informations archivées : 50 % des entreprises interrogées considèrent que cette actualisation est insuffisante. Ce taux est évidemment inquiétant; l'information stratégique relative à un environnement dans lequel le rythme des changements s'accélère nécessite une actualisation constante, l'utilisation d'information périmée peut conduire à des actions stratégiques lourdes de conséquences pour l'entreprise.

5 Les motivations

Nous avons essayé d'identifier le niveau général de motivation des personnes impliquées dans le processus de veille stratégique : il est globalement plutôt bon comme le montre les résultats suivants :

Peu motivé :	18 %
Motivé :	50 %
Très motivé :	20 %

Ce bon résultat est obtenu alors que les actions de sensibilisation à la nécessité de la veille stratégique ne sont pas très intenses : seules 43 % des entreprises mettent explicitement en œuvre ce type d'action. Mais ces actions sont efficaces puisque l'on peut observer une corrélation hautement significative (test de χ^2) entre le niveau de motivation et l'existence d'action de sensibilisation.

VI Annexe**Questionnaire**

DESS Management des Achats 1992
Ecole Supérieure des Affaires
Université PMF Grenoble

**Enquête sur les pratiques actuelles de la veille stratégique
examinées du point de vue de la fonction achat.**

I Identification de l'entreprise

Raison sociale :

Adresse :

Fonction de votre interlocuteur :

1.1- Dr des achats d'un établissement indépendant

1.2- Dr des achats d'un établissement appartenant à un groupe

Nom du groupe :

1.3- Dr des achats d'un groupe

1.4- Responsable coordination des achats d'un groupe

L'entreprise :

1.5- Domaine d'activité principale :

1.6- Chiffre d'affaires total : KF

1.7- % du CA achat dans le CA total : %

1.8- Effectif global :

1.9- Effectif du service Achat :

II Les domaines de la veille stratégique

Vous faites de la veille stratégique dans les domaines suivants :

2.1- Votre marché fournisseur

2.1.1- Technologie

Oui Non

2.1.2- Produit

Oui Non

2.2- Le marché commercial de votre entreprise

Oui Non

2.3- Les concurrents de votre entreprise

Oui Non

2.4- L'environnement technologique

Oui Non

2.5- L'environnement politique

Oui Non

2.6- L'environnement social

Oui Non

III Les sources d'information

3.1- Quelles sont, dans l'ordre, vos trois principales sources d'information

	Occasionnelle	Régulière
1		
2		
3		

IV L'organisation

4.1- La veille stratégique est-elle assurée par une structure officielle ?

Oui Non

- Si Oui :

4.1.1- Laquelle :

4.1.2- Depuis quand ?

4.1.3- A qui est-elle hiérarchiquement rattachée ?

4.1.4- Les services Achats sont-ils explicitement associés ?

Oui Non

- Si Non

4.1.5- Quelles sont, dans l'ordre, les fonctions les plus actives en veille stratégique ?

1

2

3

V La gestion de l'information

5.1- Existe-il des procédures ou des règles organisant l'analyse et la diffusion des informations recueillies ?

Oui Non

- Si oui

5.1.1- Cette diffusion est assurée par un service centralisé :

- ou l'information est adressée à la personne concernée :

5.2- L'information est-elle fiabilisée ?

Oui Non

- Si Oui :