



IMAGINATION STRATÉGIQUE

Étonnez-moi !

Intelligence stratégique, vigie technologique, écoute des marchés, détection de tendances, identification de bonnes pratiques, capture de signaux faibles, espionnage industriel, benchmarking, réseaux d'alerte... Les activités de veille croissent et embellissent. Ce n'est pas ici qu'on s'en plaindra. Elles sont nécessaires, on ne le dira jamais assez. Elles ne sont pas suffisantes pour autant, en particulier s'agissant de différenciation concurrentielle : certains en attendent des miracles, mais jamais elles ne pourront déboucher, seules, sur une offre créatrice. Ces démarches "réactives" peuvent autant conduire aux produits et services de demain que les sondages d'opinion peuvent conduire à une politique cohérente et audacieuse ! Ce n'est pas une raison pour les négliger.



Bien des veilleurs se prosternent devant une de ces affirmations péremptoires qu'affectionnait Napoléon : "*Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable*". Sans épiloguer sur le rapport entre fins et moyens (l'anticipation serait-elle une fin en soi ?), on ne peut que se rallier à cet hymne à la vigilance. Avec quelques réserves toutefois. D'abord, ne perdons pas de vue que si l'on "veille", ce n'est pas pour le plaisir de "rester éveillé", ni même simplement pour "trouver quelque chose", mais pour déceler à *temps* quelque chose de *pertinent*... Ensuite, notons qu'à trop vouloir éviter de se faire surprendre, certains en viennent à oublier de chercher à surprendre.

Or, pour les entreprises comme pour les militaires ou les joueurs d'échecs, l'effet de surprise est important car il détermine leurs marges de manœuvre, voire leur maîtrise du jeu. Plus les concurrents sont réactifs, plus la course à l'innovation (technologique ou marketing) est

serrée ; plus les copieurs copient vite, plus les copiés doivent renouveler leur offre... Qu'on choisisse de faire "plus" (avantage quantitatif, meilleur prix) ou "mieux" (avantage qualitatif, meilleure valeur ajoutée), c'est une course épuisante. Sauf si -sans s'interdire de faire "plus" ou "mieux"- on fait "autrement" (voir *TI* n° 49) : on s'impose par une créativité sur d'autres terrains que ceux auxquels les concurrents peuvent rapidement accéder. Il ne s'agit plus d'être simplement en avance sur eux, mais d'être ailleurs : alors, peu importe s'ils progressent plus vite ; ils peuvent même atteindre la perfection, puisque c'est dans un jeu qui bientôt n'aura plus cours ou ne nous concernera plus.

📌 Veiller pour copier ou pour butiner ?

Même si la veille ne se substitue ni à la création, ni à l'innovation, elle contribue à les alimenter. C'est une source d'inspiration parmi d'autres, on fait son miel à partir

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com



Comment trouve-t-on, que cherche-t-on ? Comment cherche-t-on, que trouve-t-on ?

Les démarches de veille, de recherche et d'innovation ont en commun d'être écartelées entre des exigences parfois contradictoires comme celles que suggèrent les préceptes ci-après.

Cherchez et vous trouverez. 100 % des gagnants ont tenté leur chance : il suffit rarement d'attendre que "ça tombe tout seul", il faut une bonne dose de motivation, de foi, d'initiative, de persévérance...

C'est en cherchant sans trouver qu'on trouve sans chercher. Avec le mélange d'inspiration et de transpiration cher à Thomas Edison : d'un côté la curiosité, l'ouverture et l'intuition ; de l'autre l'expérimentation, le pragmatisme, l'entraînement...

Quand on ne sait pas ce qu'on cherche, on ne comprend pas ce qu'on trouve. L'ouverture visée ici n'est pas celle des ailes du papillon qui se laisse porter par le vent : ce qu'on rencontre "par hasard" ne devient significatif ou signifiant que parce qu'on a "une idée en tête", un objectif ou un projet. Car "la chance sourit aux esprits préparés" (Louis Pasteur). Remarquer qu'une larve tombée par hasard a localement empêché la prolifération des bactéries puis, quelques années plus tard, observer un phénomène analogue autour d'un champignon : pour découvrir la pénicilline sur de telles bases, il fallait être dans le contexte et le projet de Sir Alexander Fleming !

Quand on se limite à ce qu'on cherche, on ne trouve que ce qu'on connaît. Avoir une idée en tête n'implique pas qu'on ferme le jeu, au contraire : il faut non seulement l'ouvrir, mais s'astreindre à s'en distancier, à en sortir pour mieux le mettre en perspective, condition pour pouvoir envisager de nouveaux champs. C'est particulièrement important en ces temps de changements de paradigmes (TI n° 102, 109, 114). De même s'agissant de nos propres routines mentales, car "ce que nous savons est le grand obstacle à l'acquisition de ce que nous ne savons pas" : l'affirmation de Claude Bernard visait la connaissance, mais elle s'applique aussi à la méthode, car *la façon de faire ce que nous faisons nous empêche souvent de faire autre chose ou de le faire autrement !* À commencer par le conformisme, "façon de faire" suicidaire en ces temps de fort changement où il faut cultiver l'esprit critique et l'initiative. "Il faut désapprendre avant d'apprendre", disait déjà Érasme, ajoutant que "la première tâche est la plus difficile des deux". C'est pourquoi, particulièrement dans notre société complexe et mouvante, le "désapprentissage" est à la base de tout processus éducatif. N'est-il pas ?

de ce qu'on a butiné. Parfois, le processus est simplifié et, au lieu de butiner, on se borne à copier. La copie peut être réussie, voire utile, comme quand l'industrie japonaise a imité les motos anglaises, mais en prenant soin de les doter d'une mécanique fiable, ce qui ensuite a contribué à la relance puis à la diversification du marché. Souvent, la copie a des résultats moins convaincants, comme quand les plans de Concorde donnent naissance à un Tupolev.

Le couple veille-copie fait parfois des détours, par exemple quand, déroutées dans un contexte de changement mal analysé (*où va-t-on ?*), ou de complexité mal maîtrisée (*comment démêler tout ça ?*), ou d'ouverture mal balisée (*quelles pistes privilégier ?*), des entreprises s'en remettent à des cabinets spécialisés. Là encore, c'est utile s'il s'agit d'alimenter le butinage, dangereux si c'est un moyen de se

défausser. La démission au profit de "l'expertise" (quelle qu'en soit la valeur), combinée au souci de "minimiser les risques", conduit à un conformisme dont on ne perçoit pas toujours à quel point il est plus risqué que l'audace. C'est ainsi que, d'une marque à l'autre, les gammes de voitures seront identiques, les lunettes auront la même forme et les produits de grande consommation la même saveur.

📌 (Ré)inventer les produits, les secteurs, les systèmes

Pour vendre des yaourts, produits soumis à une forte concurrence, je vais devoir faire du marketing pour préserver ou accroître mes parts de marché. "Marketing" est bien sûr entendu au sens fort, qui désigne une démarche stratégique d'approche d'un couple produit-marché ("*que veut-on vendre à qui, comment ?*"), et non au sens dégénéré





qui désigne des techniques de vente, y compris les plus rudimentaires comme le *hard-selling* téléphonique le plus bestial.

Un minimum d'écoute du marché s'impose, pour connaître les attentes des consommateurs ou les intentions des concurrents. J'ai besoin de ces informations, mais je dois rester lucide sur leur valeur et leur portée. Par exemple, cela m'informe sur des attentes actuelles, ressenties et formulées, ce qui laisse beaucoup de place pour autre chose ; bien qu'utiles, ces indications n'épuisent pas le sujet. Si je veux m'approprier une certaine part du marché, il faut que j'anticipe sur des goûts d'autant moins formulés qu'ils ne sont pas nécessairement ressentis -et d'autant moins ressentis qu'il n'y a pas de précédent (cas de situations *techno-push*, où l'innovation vient de l'offre) ; à l'extrême, il faut que je crée le besoin ou l'envie, que j'introduise dans mon yaourt d'aujourd'hui l'élément d'appétence pour mon yaourt "surprise" que je serai seul à commercialiser demain ! Il va de soi que cet effet "tremplin" ne peut reposer sur une simple veille, alors que les consommateurs ne savent pas formuler des attentes dont ils n'ont même pas conscience.

Plus généralement, cette problématique est celle de toute situation de changement en rupture, où il faut apporter des réponses à des demandes économiques et sociales ("sociétales") dont la question n'est pas encore formulée - comme ce fut le cas, dans des conditions très différentes, pour la radio, le bas nylon ou la carte à puce.

Au-delà du produit, c'est même le secteur d'activité qu'on peut ou doit être amené à (ré)inventer. Dans notre exemple, on peut imaginer des évolutions successives - yaourt "goût fruité", puis "avec des fruits", puis "compote" (sans yaourt) - par lesquelles on va reconfigurer le sec-

teur, voire en sortir. C'est notamment ce qui se produit dans un secteur aussi important que le textile. La fabrication de T-shirts se déplace vers des pays qui pourront asseoir leur développement sur cette base industrielle qui leur est accessible, faut-il le déplorer ? Surtout que, allant bien au-delà de ces produits simples, notre propre industrie évolue vers des productions à forte valeur ajoutée, que préfigurent les textiles techniques dont certaines applications rénovent le secteur de l'habillement (sport et loisirs, vêtements communicants, etc.) et bien d'autres irriguent divers secteurs, du BTP (par exemple géotextiles) à la chirurgie (biotextiles) - et ce n'est qu'un début.

Au-delà du produit, au-delà du secteur d'activité, c'est même des systèmes entiers qui sont ainsi en cours de (ré)invention. Déjà au niveau de l'entreprise, qui ne se borne plus à fabriquer et vendre des produits mais des "solutions" incorporant une part croissante de services et autres prestations dématérialisées (voir *TI* n° 116). Au niveau de la filière, ensuite, qu'on peut de moins en moins envisager de façon verticale, de l'amont à l'aval ; l'exemple textile est parlant : cette industrie met en œuvre depuis longtemps des savoir-faire transverses (associant différents métiers de la mécanique, de la chimie, etc.), qui naturellement trouveront des développements exponentiels avec l'essor des technologies combinatoires et de leurs applications (voir *TI* n° 107). On peut à ce titre s'attendre -probablement dans des délais plus courts- à des évolutions comparables à celles qu'a permises la convergence numérique qui, conçue dans les années 1970-80, permet aujourd'hui de photographier ou payer avec son téléphone et de regarder des films sur son agenda (voir *TI* n° 112).





Plus profondément encore, cette transversalité tend à s'appliquer à des "façons de faire". C'est notamment le cas dans une autre convergence, celle que connaissent les entreprises de réseaux, qui met en concurrence des entreprises aussi différentes qu'EDF, France Télécom, les compagnies des eaux, les gestionnaires d'autoroutes, les sociétés de télévision, et autres opérateurs. À la limite, dans un avenir proche, l'avantage concurrentiel dépendra moins du produit ou service proposé que de la maîtrise des conditions de sa mise en œuvre, dans des jeux collectifs très éloignés de la traditionnelle relation client-fournisseur, impliquant des acteurs publics, privés ou autres dans des relations où ils sont simultanément ou tour à tour concurrents et partenaires... Les "façons de faire" qui déterminent l'avantage sont aussi variées que, par exemple, côté aval la qualité de la relation-client (avec des exigences qui deviendront encore supérieures à celles que connaît aujourd'hui la grande distribution !), ou côté amont la veille et le lobbying : étant affecté par des causes de plus en plus éloignées, chacun doit élargir son champ de veille pour anticiper menaces et opportunités... et son champ de lobbying pour transformer ces anticipations en actions (voir *TI* n° 20, 89, 99).

📌 Une tendance pesante : la gesticulation

Dans ce contexte, on comprend que les *marketeurs* soient désorientés et que les instituts d'études ou cabinets aient du mal à les alimenter en éléments exploitables : beaucoup essaient de produire des signaux faibles et tendances lourdes, où l'on peut voir des signaux folklo et des tendances pesantes !

Car s'il est évident que, sur tous ces aspects, la veille est importante, il apparaît tout aussi clairement qu'elle ne peut ni se limiter à une classique veille sectorielle, trop spécialisée, ni à une banale veille tendancielle, trop superficielle. Le besoin dépasse de loin la banale "détection" de tendances parfois plus gesticulatoires qu'opératoires, allant du "nouveau luxe" au "consommateur versatile" en passant par le "terrorisme social". C'est un besoin de veille plus humble (tant pis pour la tchatche !) mais à la fois plus large et plus profonde. À l'instar des scientifiques, qui ont su le faire depuis longtemps, il faut que se confirme ici un changement de profil discrètement engagé : le passage du "savant" au "chercheur" !

Du côté des entreprises, une prise de conscience s'est amorcée, qui doit se généraliser, sur le caractère hautement stratégique de diverses formes de veille. C'est vrai pour les grands groupes comme pour les PME, qui de plus en plus font face à ce besoin par diverses formes d'intelligence collective, de mutualisation de moyens, de fonctionnement en réseau(x). Rappelons quand même que, pour produire de la valeur ajoutée à base de différenciation, on ne doit pas se cantonner dans une veille réactive, mais inscrire une veille proactive dans une démarche stratégique.

L'intense foisonnement de la période actuelle est particulièrement propice à l'éclosion des fruits de l'imagination stratégique, à condition que soient remplies certaines conditions, dont celles-ci. Il y en a d'autres, notamment du côté des rigidités institutionnelles et représentations sociales. Alors, au lieu de cultiver morosité et sinistrose, étonnez-moi ! Ce n'est pas une question de moyens, mais de volonté.

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :

algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching. www.algoric.com, info@algoric.com, tél. : 05 46 56 77 10

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires : www.algoric.com/ti/121.htm

