

Intelligence Stratégique, ou en sont nos Entreprises

Abdelhak LAMIRI*

Résumé

Cet article commence par montrer l'importance de la fonction recherche d'information dans le processus de management. Cette activité est souvent appelée : Intelligence économique ou veille stratégique. Il montre les différents systèmes de recherche d'information économique qui existent et les lient à la réactivité des entreprises. Par la suite, il montre la nécessité de disposer d'un système d'information fiable pour prétendre réussir sa mise à niveau. Enfin, sur la base d'un échantillon de 39 grandes entreprises algériennes, il situe l'écart important qui existe dans ce domaine entre nos entreprises et celles des pays développés qui seront nos futurs concurrents dans les prochaines années. Il se termine par une série de recommandations qui visent surtout à qualifier nos dirigeants dans ce domaine.

Mots Clefs

Intelligence Economique, Veille Stratégique, Repérages, Veille Technologique et Domaine d'Activités Stratégique (D.A.S).

Introduction

× Le management de l'information et la gestion de la matière grise s'érige de plus en plus comme des facteurs clés de succès largement communs à toutes les entreprises. Cette manière de voir les choses est rarement contestée Alain (1996). L'information est la matière première des décisions stratégiques et opérationnelles. On ne peut planifier, comprendre les marchés, riposter rapidement aux menaces concurrentielles sans disposer à temps d'informations raisonnablement fiables. Ceci explique la prolifération d'entreprises de courtage d'informations dont la plus importante demeure Dun et Bradstreet et l'inflation de cellules internes spécialisées dans la collecte et la distribution de l'information dans le contexte des pays développés.

× Nos entreprises sont concernées par le programme de mise à niveau. Ceci implique qu'elles doivent à terme (trois à sept ans) hisser leur niveau de productivité au niveau de celui des pays développés qui seront leurs futurs concurrents. En premier lieu, elles doivent situer le niveau de performance de leurs entreprises rivales surtout celles qui œuvrent dans un contexte d'économie de marché performante. Nous devons d'abord produire de l'information sur les

Maître de Conférences à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger (ESC), PHD Es-Sciences Economiques de Claremont University (Californie), Maître de Recherche au Laboratoire d'Etudes Pratiques en Sciences Commerciales et en Sciences de Gestion de l'ESC.

concurrents afin de déceler leurs forces et leurs faiblesses. La mise à niveau commence donc par l'intelligence économique : Ensemble d'activités qui visent à déterminer les besoins internes en information, organiser la collecte, le traitement et la diffusion de l'information aux centres de décisions qui en ont besoin pour produire des décisions stratégiques ou opérationnelles.

Le but de ce travail est de montrer l'importance de l'activité intelligence économique dans le processus de management, de montrer l'état de l'art dans les entreprises algériennes et de fournir des orientations susceptibles d'améliorer sa prise en charge. Quelques analyses quantitatives essayeront d'apprécier Le retard dans ce domaine. La démarche est analytique et repose sur un échantillon de trente neuf parmi les cent plus grandes entreprises en Algérie.

En premier lieu, nous allons évoquer le lien entre la réactivité et les systèmes d'information mis en place par les entreprises. Plus le système est performant plus l'entreprise agit vite et avorte les crises et évite les programmes de redressement. Par la suite, nous évoquerons le cas des entreprises algériennes pour évaluer leurs capacités à se mettre à niveau et riposter à la future concurrence. Enfin nous terminerons par des recommandations qui découlent des analyses menées.

Typologies de l'Information Stratégique

Les systèmes d'information stratégiques constituent un continuum. On en distingue des plus primaires, généralement pratiqués par les micro-entreprises, aux plus sophistiqués adoptés par les plus grands groupes (veille stratégique). Les frontières sont parfois difficiles à tracer. Une entreprise peut pratiquer la veille stratégique pour l'information technologique et un système analytique pour sa fonction finance. Cependant, nous pouvons distinguer plusieurs systèmes d'information ou d'intelligence stratégique qui très souvent n'ont ni la même forme ni la même importance au sein d'organisations différentes Jakobiak (1991). Quatre aspects essentiels expliquent les similitudes et les différences que l'on observe en réalité :

- La taille des entreprises;
- Les ressources disponibles;
- La sensibilité des dirigeants à l'importance de l'information stratégique;
- Le secteur d'activité et souvent la technologie utilisée.

Il est possible de songer à plusieurs typologies de classement à partir de ces quatre critères celle qui nous semble la plus intéressante a trait au degré de sophistication des systèmes obtenus. Elle nous permet d'appréhender les forces et les faiblesses de chacun et de mieux sensibiliser les dirigeants.

Systèmes Formels ou Minima

Les systèmes formels sont un embryon du systèmes d'information stratégique. La caractéristique essentielle que l'on peut retenir d'eux est que le système

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les

d'information de gestion véhicule, dans sa globalité, ce qui est exigé par les textes réglementaires : Factures, comptabilité, relevés d'impôts etc. Très peu de données non requises par la loi sont utilisées. On retrouve ceci dans les toutes petites entreprises individuelles à ressources limitées. L'information stratégique se résume à tout ce que le dirigeant a pu accumuler comme données à partir de ses recherches et de ses relations personnelles.

Le coût de collecte et d'analyse des données se limite au temps que consacre le chef à ces activités. Le coût d'opportunité n'est pas nul car le temps de haute direction qui lui est consacré est assez précieux. Son efficacité dépend de la stabilité environnementale et de la nature de l'activité. Dans les années qui suivront, les domaines à fort contenu technologique et ouvert à la compétition étrangère courent de graves risques en se limitant à ce type de système. Nous pensons, par exemple, à une petite entreprise qui outille de petites pièces détachées qui entrent dans la fabrication de machines pour modelage de pâtes pour la fabrication de jouets d'enfants, par exemple.

La connaissance intuitive par les dirigeants des exigences de leur filière permettait à certaines entreprises de prospérer. Il n'y avait pas lieu de trop se soucier pour formaliser le système. Il y aura toujours des entités de ce genre, mais leur nombre risque de se rétrécir considérablement avec l'approfondissement de la mondialisation, de la compétition internationale et des mouvements d'alliances.

Une petite entreprise de bâtiment de dimension communale a connu une nette amélioration dans ses carnets de commandes. Elle commençait même à refuser certains marchés peu rentables. Mais la demande persiste. Son patron entreprit alors d'accroître sa capacité de réalisation. Mais au moment où le nouveau matériel fut prêt, la concurrence s'intensifia l'entreprise n'arrivait pas alors à utiliser pleinement ses potentialités. Un jour en feuilletant par hasard un mémoire de DEA, il fut surpris d'apprendre que deux ans auparavant un étudiant avait prévu la situation du marché du bâtiment sur la base d'enquêtes qu'il avait réalisé. Il était clair que les intentions d'investissements allaient accroître les capacités de réalisation de beaucoup plus que l'amélioration de la demande au niveau de la commune. On a souvent quelque part l'information que l'on recherche. Le tout est de savoir si l'on est correctement structuré pour l'obtenir. L'exemple banal que nous avons cité montre que le dirigeant a identifié le processus de crise alors qu'il est en phase trois. Les dégradations financières ont précédés l'identification de la source des problèmes.

Un meilleur système aurait pu alerter l'organisation bien à l'avance. Là est tout le danger des systèmes formels. Ils dépendent presque exclusivement de la perspicacité des dirigeants. Ceci est parfois suffisant, mais pas en période de turbulence. De surcroît, lors de cession d'activités on ne transfère pas le savoir faire acquis dans ce domaine. Une organisation qui dépend exclusivement des capacités d'un seul homme est bien menacée. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils restent encore des activités stables et protégées capables de survivre et parfois même de prospérer avec ce minimum de flux d'information. Les données réglementairement exigées sont plutôt du type opérationnel. Ce sont les