

Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences

Nicolas LESCA & Marie-Laurence CARON-FASAN

Maîtres de conférences, IAE – CERAG UMR 5820 CNRS, Grenoble

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'identifier les facteurs susceptibles de contribuer à l'échec d'un projet de VS ou d'en provoquer l'abandon. Basée sur une méthode de recherche de type recherche action, 39 projets de VS sont étudiés. Les résultats suggèrent que l'échec et l'abandon seraient provoqués par des combinaisons de facteurs relevant essentiellement des compétences et de l'expérience des parties prenantes, du management et de l'organisation du projet ou du dispositif, de leur alignement avec la stratégie et des évolutions de la structure interne de l'organisation. Certains facteurs comme l'engagement inapproprié de la direction, le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes, la mauvaise définition des attentes et des objectifs ou encore la sous estimation de la complexité du projet, sont identiques à ceux évoqués par les études sur les facteurs d'échecs des projets de système d'information. L'étude fait également ressortir deux nouveaux facteurs que ces mêmes études n'évoquent pas : l'absence d'une impulsion nécessaire au démarrage du projet et l'existence d'un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur.

Mots-clés : Veille stratégique, Projet SI, Abandon de projet SI, Facteur d'échec, Recherche-action.

ABSTRACT

This article examines failure and abandonment factors in strategic scanning projects. 39 projects studied with action research methods are analysed. The results suggest that failure and abandonment may be provoked by any combination of factors including stakeholders' competencies and experiences, project or system management and organisation, as well as strategic alignment and internal reorganisation. Some factors are quite similar to failures and abandonment factors evoked in previous IS project literature: inappropriate management involvement, unqualified project manager and stakeholders, inaccurate expectations, and underestimated project complexity. This study also highlights two new factors that are not evoked in previous research literature on IS project failure: poor project impetus to start the project and trauma provoked by previous project failure.

Key-words: Strategic scanning, IS project failure factors, Project abandonment factors, Action-research.

INTRODUCTION

La compétitivité et la pérennité d'une entreprise dépendent pour partie de son aptitude à anticiper les changements extérieurs et les prendre en compte dans la définition de ses axes stratégiques (Choo, 1999). Elle doit pour cela être capable d'acquérir, diffuser et surtout analyser les informations relatives à l'état et l'évolution de son environnement socio-économique. La veille stratégique (VS) est un moyen de répondre à cette exigence.

« La VS est le processus informationnel volontariste par lequel l'organisation se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude » (Lesca, 1994 : 33). Les informations de veille et les signaux de l'environnement peuvent être recherchés, captés, mémorisés, diffusés et exploités grâce aux technologies numériques. Toutefois, lorsque l'information et les signaux sont de nature humaine et sensorielle, ces technologies ne sont pas toujours adaptées. Un dispositif organisationnel de VS est alors nécessaire pour capter et exploiter les informations qui ne sont pas (encore) disponibles pour être exploitées par les technologies numériques.

Dans la pratique, la conception et le déploiement d'un tel dispositif de VS soulève des difficultés. De nombreux projets connaissent des situations d'échec en termes de délai, de coût, d'atteinte des objectifs et de bénéfice pour l'organisation. Certains projets sont même abandonnés chemin faisant. Connaître dès le début du projet, les

facteurs d'échec de ce type de projet de VS pourrait permettre, lorsque c'est possible, d'anticiper les risques et d'augmenter ses chances de succès. L'objet de cette recherche est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : quels sont les facteurs susceptibles de contribuer à l'échec d'un projet de VS ou d'en provoquer l'abandon ? Pour apporter une première réponse à cette question, nous étudions 39 projets dans lesquels nous sommes personnellement intervenus.

La première partie présente les caractéristiques des projets de VS étudiés et le cadre conceptuel mobilisé. La deuxième partie explique le contexte de la recherche et la méthodologie utilisée de type recherche-action. La troisième partie présente les résultats de la recherche. Ces derniers sont ensuite discutés dans la dernière partie. Nous espérons que cette étude livrera quelques indications susceptibles d'aider les chercheurs et les praticiens à mieux comprendre pourquoi certains projets de VS échouent. Les résultats de cette étude pourraient également renseigner les praticiens sur la façon d'éviter les échecs et améliorer les chances de succès de leurs projets de VS.

1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

L'introduction du web et l'évolution des technologies numériques ont contribué à modifier sensiblement les pratiques de veille en entreprise. L'Internet, les intranets, les bases de données et les entrepôts de données notamment, sont aujourd'hui les premières ressources informationnelles mobilisées pour la recherche, l'acquisition, la mé-

morisation et la diffusion des informations de VS (Vedder *et al.*, 1999).

Les outils de business intelligence (BI) apportent notamment des solutions adaptables et paramétrables aux besoins de prises de décision stratégique des managers et aux contextes de leurs entreprises et de leurs environnements. Ces outils servent avant tout à analyser des données structurées c'est-à-dire des données pouvant être directement analysées par des systèmes informatiques. Ces données sont généralement nombreuses, et plusieurs types d'outils peuvent être utilisés pour les traiter (Baars et Kemper, 2008) : (1) les outils de reporting qui permettent de construire, sur la base de données quantitatives, des rapports sous la forme de tableaux ou de graphiques ; (2) les outils OLAP qui permettent l'analyse multi dimensionnelle et interactive des données opérationnelles, agrégées et quantitatives ; et (3) des outils de datamining qui aident à l'extraction de connaissances à partir d'un volume importants de données et en utilisant des méthodes statistiques élaborées.

Baars et Kemper (2008) considèrent la VS comme un domaine d'application de la BI. Toutefois, ces technologies sont encore mal adaptées pour des données non structurées issues par exemple d'outils de CRM ou d'une activité d'analyse de l'environnement compétitif (Vedder *et al.*, 1999). Elles ne sont pas non plus adaptées pour la collecte, la mémorisation, la diffusion et l'exploitation d'informations et d'observations de terrain, informelles, humaines et sensorielles (par exemple des perceptions orales ou visuelles, dans certains cas aussi olfactives, tactiles ou gustatives). Pour que ces infor-

mations puissent également être diffusées, mémorisées puis éventuellement exploitées par des « outils informatiques », il faut d'abord être en mesure de les traquer à leur source, les percevoir, les capter, les numériser et les transformer dans un format adapté en vue d'un éventuel traitement informatique. Des dispositifs de VS *ad hoc* doivent ainsi être conçus et implémentés pour tenir compte de la nature particulière de ce type d'information. Il s'agit d'une démarche de complémentarité, et non de substitution. Notre étude porte exclusivement sur ce type de dispositif de veille (Lesca, 2003). Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau 1 ci-après, à partir d'éléments de typologies proposés par des études antérieures sur les pratiques de veille.

Comme c'est le cas de tout projet SI, la conception et le déploiement de ce type de dispositif de VS n'est possible qu'à la condition qu'une équipe de projet ait été identifiée, un périmètre défini, des besoins en information et des sources d'informations de terrain, humaines et sensorielles identifiées de façon formelle pour organiser la recherche d'information, des *dataflows* et des *workflows* modélisés pour organiser la circulation et la diffusion de l'information.

Toutefois, dans la pratique, ce type de projet pose des problèmes. Les praticiens désireux de mettre en place une VS perçoivent souvent la tâche comme difficile (Lesca et Chokron, 2002). Ils ne savent pas toujours comment s'y prendre, ni par où commencer (Albright, 2004). Souvent, les délais des projets de VS ne sont pas tenus, les budgets dépassés et les objectifs ré-

Typologies de la veille :	Plutôt :	Non	Oui
La VS est-elle une activité externalisée ? (Choudhury et Sampler, 1997)		X	
Quelle est la fréquence de la VS ? (Fahey <i>et al.</i> , 1981)			
- Irrégulière		X	
- Périodique		X	
- Continue			X
Quelle est l'orientation stratégique de la VS ? (Marteau et Lesca, 1986)			
- Résoudre des problèmes		X	
- Stimuler l'innovation			X
- Anticiper des opportunités et des menaces			X
Quel est le type d'information recherché par la VS ? (Fahey <i>et al.</i> , 1981)			
- Rétrospective		X	
- Actuelle			X
- Prospective			X
Quelle est la nature des sources d'information de VS ? (Julien <i>et al.</i> , 1997)			
- Ecrite et documentaire		X	
- Humaine et sensorielle (par exemple orales, visuelles)			X
Quel est le type d'organisation de la VS ?			
- Personnelle, individuelle, informelle et non structurée (El Sawy, 1985)		X	
- Organisée et centralisée (par exemple une cellule de veille ou un observatoire) (Belmondo, 2003)		X	
- Réticulée, collective, volontariste et proactive (Lesca, 1994)			X
Comment se fait la recherche des informations de VS ? (Vandenbosch et Huff, 1997)			
- En mode « réactif », pour répondre à des questions ou résoudre des problèmes spécifiques		X	
- En mode « pro-actif », pour détecter des signes et des signaux du changement lorsqu'ils se manifestent			X

Tableau 1 : Caractéristiques principales communes à tous les projets de VS étudiés.

duits, lorsque le projet n'est pas abandonné chemin faisant.

Connaître à l'avance les facteurs susceptibles de contribuer à l'échec ou l'abandon de ce type de projet pourrait permettre d'anticiper les risques possibles. Mais bien que quelques publications évoquent certains facteurs d'échec (Diffenbach, 1983 ; Engledow et Lenz, 1985 ; Ghoshal et Kim, 1986 ; Ghoshal, et Westney, 1991 ; Herring, 1999), ils n'ont encore fait l'objet d'aucune étude détaillée. En revanche, les facteurs d'échec et d'abandon des projets SI sont beaucoup mieux connus. Nous nous appuyons donc sur ces résultats pour construire le cadre conceptuel de notre étude sur les facteurs d'échec et d'abandon des projets de VS.

1.2. Facteurs d'échec et d'abandon des projets SI

1.2.1. Définition de l'échec et de l'abandon d'un projet SI

On parle d'échec d'un projet SI, (1) soit lorsque des complications imprévues perturbent le déroulement du projet et remettent significativement en question ses délais, ses coûts, ses objectifs et ses bénéfices pour l'organisation (Doherty et King, 2001 ; Robertson et Williams, 2006) ; (2) soit lorsque le projet est abandonné avant d'être terminé (Oz et Sosik, 2000). On parle d'abandon d'un projet SI lorsqu'une direction décide, quelle qu'en soit la raison, d'interrompre temporairement ou d'arrêter définitivement un projet in-

achevé (Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1991). Il existe ainsi de fortes similitudes entre l'échec et l'abandon d'un projet SI (Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1991). L'abandon peut être considéré comme un cas particulier de l'échec ou l'une de ses conséquences possibles (Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1995).

1.2.2. Facteurs d'échec des projets SI

Flowers (1996) distingue cinq catégories de facteurs d'échecs d'un projet SI selon qu'ils portent sur des questions organisationnelles, financières, techniques, humaines ou stratégiques. Yeo (2002) regroupe ces cinq catégories en deux méta-catégories pour montrer comment, d'une part, le contexte organisationnel et managérial du projet, et d'autre part, la gestion du projet, peuvent en expliquer l'échec. Hartman et Ashrafi (2002) identifient sept facteurs d'échec qui précisent davantage encore le rôle du pilotage dans l'échec des projets SI. Kappelman *et al.* (2006) identifient douze facteurs susceptibles d'alerter sur un risque d'échec possible. La moitié porte sur des facteurs humains, l'autre moitié sur des facteurs organisationnels. Ces principaux résultats de recherche sur l'échec des projets SI sont présentés de façon synthétique dans le tableau 2 ci-après.

1.2.3. Facteurs d'abandon des projets SI

L'abandon d'un projet SI peut être décidé sans que l'on puisse vraiment parler d'échec. C'est notamment le cas lorsque les objectifs initiaux du projet perdent de leur importance, lorsque les

priorités stratégiques de l'organisation changent, et lorsqu'un projet SI est abandonné parce qu'il n'est plus en phase avec les nouvelles priorités (Lam et Chua, 2005). L'abandon d'un projet SI peut également être décidé lorsqu'un certain nombre de signes convergents, tentent à montrer que le projet va à l'échec. C'est une stratégie raisonnable pour éviter une escalade et une surenchère d'investissements de certains projets de SI (Keil, 1995).

Le tableau 3, ci-après reprend sous forme de synthèse les résultats de recherche sur les facteurs d'abandon des projets de SI. Les travaux de Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991, 1994) montrent qu'un projet SI est abandonné avant tout en raison de facteurs organisationnels, comportementaux et politiques. En revanche, les facteurs économiques (dépassement de budget/délais) et technologiques ne contribuent pas significativement à provoquer la décision d'abandonner un projet SI.

Nous présentons dans la suite de cet article, la méthodologie de la recherche

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'étude porte sur 39 cas de projets de VS. Chacun de ces projets est retenu parce qu'il a présenté des caractéristiques de l'échec telles que définies dans le cadre conceptuel de cette étude : remise en question significative des délais, des coûts, des objectifs ou des bénéfices pour l'organisation (Robertson et Williams, 2006). Certains de ces projets ont également été abandonnés chemin faisant (Oz et Sosik, 2000).

Facteurs d'échecs de projets SI regroupés selon les deux groupes proposés par Yeo (2002)	Auteurs
Facteurs organisationnels et managériaux :	
1. Une culture organisationnelle hostile	Flowers (1996), Yeo (2002)
2. Une structure de diffusion de l'information inadaptée.....	Flowers (1996), Yeo (2002)
3. Des problèmes stratégiques	Flowers (1996), Yeo (2002)
4. Une existence de droits acquis	Flowers (1996), Yeo (2002)
5. Un engagement inapproprié du management	Flowers (1996), Yeo (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
6. Une mauvaise définition des attentes et des objectifs	Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
7. Une mauvaise gestion des changements intervenant en cours de projet ...	Kappelman <i>et al.</i> (2006)
8. Une absence de plan d'affaires	Yeo (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
9. Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	Flowers (1996) et Yeo (2002)
Facteurs liés à la gestion de projet :	
1. Une mauvaise gestion des plannings et des priorités	Flowers (1996), Yeo (2002)
2. Une focalisation sur les aspects techniques du projet au détriment du facteur humain.....	Flowers (1996), Yeo (2002)
3. La sous-estimation de la complexité du projet	Flowers (1996), Yeo (2002)
4. Un manque de communication	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
5. Une recherche de solution technique à des problèmes managériaux	Flowers (1996), Yeo (2002)
6. Un référentiel projet opaque	Hartman et Ashrafi (2002)
7. Des experts indisponibles car surchargés	Kappelman <i>et al.</i> (2006)
8. Une faible mobilisation des parties prenantes	Kappelman <i>et al.</i> (2006)
9. Un manque de compétence du porteur de projet et de l'équipe projet	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
10. Un budget insuffisant	Hartman et Ashrafi (2002)
11. Des ressources réaffectées	Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)
12. Une gestion déficiente des porteurs de projet	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman <i>et al.</i> (2006)

Tableau 2 : Grille d'observation des facteurs d'échecs des projets SI.

2.1. Méthode de recherche

Une méthode de type recherche-action (Baskerville et Wood-Harper, 1998 ; Baskerville et Myers, 2004) a systématiquement été adoptée pour les raisons suivantes :

- Dans tous les projets étudiés, l'aide des chercheurs était sollicitée par les organisations¹ parce qu'elles ne savaient pas comment amorcer et conduire leur projet. Sans l'intervention des chercheurs, il est vraisemblable que certaines des organisations concernées n'auraient pas donné suite à leur projet.
- La veille est souvent un sujet sensible. Les organisations communiquent rarement sur leurs projets et leurs pra-

¹ Dans 90 % des cas étudiés, l'intervention des chercheurs se fait à la demande des entreprises, et dans 85 % des cas, le projet de VS est une initiative de la direction générale et/ou d'une direction opérationnelle qui prend personnellement contact avec les chercheurs pour leur présenter leur contexte, leur besoin, et leur demande d'intervenir dans leur organisation.

Facteurs d'abandon de projets SI	Auteurs
Facteurs organisationnels, comportementaux et politiques	
1. Un engagement inapproprié de la direction	Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991), Lam et Chua (2005), Oz et Sosik (2000)
2. Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes ...	Oz et Sosik (2000), Lam et Chua (2005)
3. Un manque d'experts dans le groupe projet	Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991), Lam et Chua (2005)
4. Une mauvaise définition des attentes et des objectifs	Oz et Sosik (2000), Lam et Chua (2005)
5. Une gestion déficiente des porteurs de projet	Oz et Sosik (2000)
6. Un conflit entre les parties prenantes du projet	Lam et Chua (2005)
7. La sous-estimation de la complexité du projet	Lam et Chua (2005)
8. Une résistance aux changements de la part des futurs utilisateurs	Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991)
9. Un changement dans la structure organisationnelle	Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991)
10. Un désaccord de la direction avec le projet	Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991)
11. Un dépassement de budget et de planning	Oz et Sosik (2000)
12. Un résultat en inadéquation avec les objectifs de départ	Oz et Sosik (2000)
13. Une recherche de solutions techniques à des problèmes managériaux	Lam et Chua (2005)

Tableau 3 : Grille d'observation des facteurs d'abandon des projets SI.

tiques de veille. Ces projets lorsqu'ils portent plus sur la conception d'un dispositif organisationnel que sur l'acquisition, le paramétrage et le déploiement d'une « solution informatique » sont plus souvent conduits en interne, sans recours à des prestataires externes. Ainsi, sans connaître l'organisation de l'intérieur, et sans en connaître les projets, il est très difficile d'identifier quelles sont les organisations qui ont un projet de VS.

- Les dirigeants sont difficilement enclins à accueillir des observateurs neutres sur des projets qui, par nature, concernent des sujets et des dispositifs stratégiques pour l'organisation, et ce, quand bien même la discrétion et la confidentialité leurs seraient garanties par les chercheurs.
- Etant donné l'état des connaissances actuelles sur les projets de VS et leurs facteurs d'échec et d'abandon, une enquête fermée, de type questionnaire, ne serait pas adaptée pour une étude en profondeur du sujet.

- Des études antérieures ont montré qu'il est très difficile d'obtenir des données primaires fiables, en particulier des données objectives, sur les conditions d'échec et d'abandon des projets SI en général, et ce quand bien même l'anonymat des réponses serait garanti (voir notamment Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1991).

2.2. Rôle des chercheurs dans les projets de VS étudiés

Le but de l'intervention des chercheurs est d'aider les organisations qui sollicitent leur aide à concevoir et mettre en œuvre un système de VS adapté à leur contexte organisationnel et leurs objectifs stratégiques :

- Le dispositif de veille VS est conçu et mis en œuvre par les membres de l'organisation, principalement le porteur et l'équipe de projet.
- Les chercheurs participent au projet en qualité d'experts indépendants. Ils apportent un référentiel (concepts,

méthode, outils) de VS (Lesca, 2003 ; Lesca et Caron-Fasan, 2005 ; Lesca et Caron-Fasan, 2006). Ils donnent des conseils sur les étapes à suivre pour conduire le projet. Ils formulent des opinions et des points de vue indépendants sur les orientations et les choix envisagés par l'organisation. Ils attirent l'attention sur des aspects ou des difficultés cachées du projet auxquelles les participants ne pensent pas toujours. Ils distillent également une partie de leur expérience acquise au cours de l'accompagnement de projets antérieurs. Ils accompagnent ainsi le porteur et l'équipe de projet et les guident dans la conception et la mise en œuvre du projet.

2.3. Démarche de l'intervention

Les interventions sont toutes réalisées par les trois mêmes chercheurs, rompus au référentiel de VS et à la méthode d'intervention adoptés. La méthode

d'intervention des chercheurs est toujours la même (Caron-Fasan et Lesca, 2003), elle suit étape par étape, un processus linéaire. En reprenant la description de Schwalbe (2004) d'un projet SI, la figure 1 décrit les différentes étapes des projets de VS étudiés.

La première étape est une étape de sensibilisation :

- Un ou plusieurs responsables contactent les chercheurs pour leur présenter le contexte de leur organisation et leur projet de VS.
- La VS et les concepts du référentiel de VS des chercheurs sont présentés devant les parties prenantes du projet et/ou devant un comité de direction.
- Les objectifs du futur dispositif de veille, son utilité et les résultats attendus sont définis conjointement par les chercheurs et le comité de direction.

La seconde étape est une étape de définition :

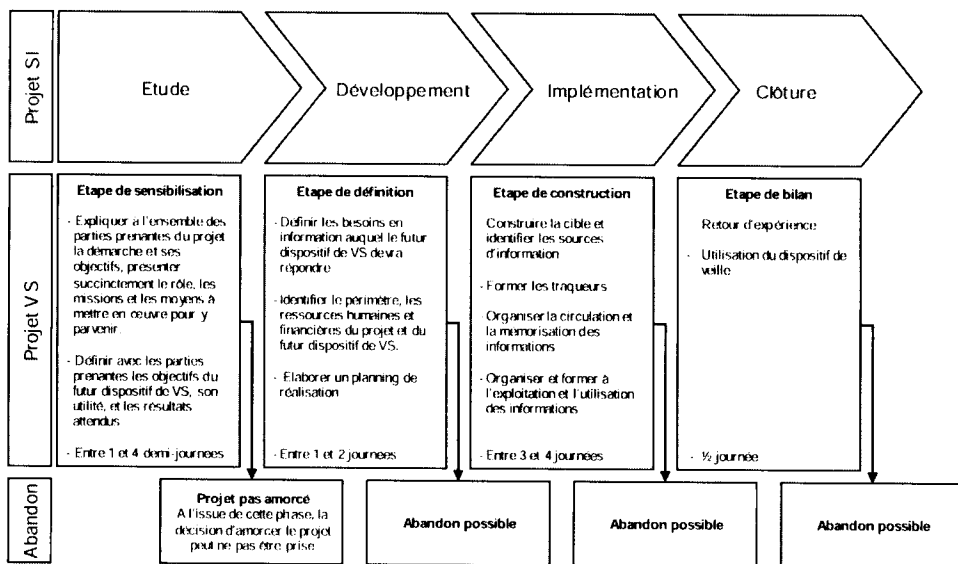


Figure 1 : Spécificité d'un projet de VS par rapport à un projet SI.

- Les chercheurs et les porteurs de projet dans l'organisation concernée définissent ensemble les grandes lignes du projet et les modalités d'accompagnement et d'engagement de ressources pour tenir compte des contingences du contexte organisationnel.
- Les membres de l'équipe de projet sont identifiés et un ou plusieurs porteurs de projet sont désignés dans l'organisation concernée.
- Un planning de réalisation est élaboré.

La troisième étape est une étape de construction :

- Au cours de réunions de travail collectif, en nombre variable selon les contextes organisationnels, l'équipe de projet et les porteurs de projet interagissent avec les chercheurs pour se former et s'approprier le référentiel de VS apportés par les chercheurs, et co-construire ensemble un référentiel et un dispositif adaptés à leur contexte organisationnel.

La quatrième étape est une étape de bilan :

- L'intervention des chercheurs prend fin lorsque l'équipe de projet est en mesure de poursuivre le projet seul.
- Avant de quitter le projet, les chercheurs conduisent une réunion de bilan afin de recueillir des retours d'expériences et de disposer d'informations relatives à l'utilisation du dispositif de VS.

A chacune des étapes, le projet de VS est susceptible de s'arrêter. Il peut ne pas être amorcé si à l'issue de la phase de sensibilisation les parties prenantes décident de ne pas s'engager plus

avant. Le projet de VS peut également être abandonné à la fin des chacune des étapes de définition, de construction ou de bilan.

2.4. Limites et biais méthodologiques

Comme c'est le cas dans une démarche expérimentale, où le chercheur essaie de contrôler des variables pour neutraliser leur influence sur les phénomènes qu'il étudie, en adoptant un référentiel unique de VS dans toutes nos interventions, l'influence de ce référentiel sur les facteurs d'échecs est partiellement neutralisée et les cas étudiés sont sensiblement comparables entre eux.

Toutefois, les résultats de cette étude sont susceptibles d'être biaisés pour plusieurs raisons :

- Les projets étudiés ont tous en commun de s'appuyer sur le même référentiel. Ils n'auraient pas été conduits de la même façon si ce référentiel n'existait pas déjà. Il est vraisemblable également que certains des projets étudiés n'auraient pas non plus été envisagés par les organisations concernées si le référentiel n'existait pas.
- Les chercheurs participent à la construction de leur objet d'étude. Il est vraisemblable que les projets observés n'auraient pas non plus existé si les chercheurs, sollicités par les entreprises pour les accompagner, n'avaient pas répondu à leur demande.
- L'influence du référentiel de VS adopté et de la démarche d'accompagnement des chercheurs n'est pas neutre. Il est possible que certains facteurs

d'échec ne se seraient pas manifestés de la même manière, et que certains projets n'auraient pas non plus été abandonnés si un autre référentiel de VS avait été adopté, et si d'autres personnes que les chercheurs, avaient accompagné ces projets.

- L'influence des chercheurs sur la manifestation des facteurs d'échecs n'est pas neutre non plus. Si les organisations observées avaient mené leurs projets de VS sans l'intervention des chercheurs, il est possible que certains des facteurs d'échec observés se soient manifestés différemment ou avec des fréquences également différentes.
- Les observations dépendent fortement du regard et des hypothèses implicites et tacites des chercheurs. Si d'autres chercheurs avaient mené cette étude, leurs observations et leurs conclusions seraient probablement différentes. Les données et les résultats de la recherche sont donc, au moins partiellement, subjectifs.

2.5. Méthode d'observation et de restitution des données

Toutes les observations ont été réalisées par les trois mêmes chercheurs dans le cadre de recherches-action. Il s'agit donc d'observations directes et participantes. Induites de la pratique et de l'expérience, elles sont donc sujettes à la subjectivité individuelle. Pour tenter de réduire les biais d'interprétation, nous avons procédé de la façon suivante :

- Les trois chercheurs, sans interactions entre eux, ont commencé par dresser la liste des projets de VS dans lesquels

ils sont intervenus, et des facteurs d'échec qu'ils ont rencontrés.

- Ces trois listes ont ensuite été confrontées entre elles. Lorsque deux chercheurs sont intervenus ensemble dans le même projet de VS, les listes de facteurs d'échec identifiés par chacun étaient comparées pour identifier les éventuelles divergences et les discuter. Une première liste de 39 projets et une seconde liste de 38 facteurs d'échec rencontrés au cours de ces projets a également été établie.
- La liste des facteurs d'échec établie, induite de l'expérience des recherches-action, a été rapprochée des facteurs d'échec évoqués dans les publications (cf. tableaux 2 et 3). Elle a ainsi été complétée.
- Chaque projet, et chaque facteur d'échec identifié en situation a été raconté et expliqué aux autres membres de l'équipe par le chercheur qui les a vécus. L'association entre un facteur d'échec et un projet était retenue lorsqu'elle était comprise et approuvée par les trois chercheurs. Pour chaque association, nous avons également précisé la catégorie du projet, qui correspond à son état d'avancement (i.e. abandonné, en cours ou réalisé). Une matrice (facteur d'échec x projet x catégorie de projet) a ainsi été construite.
- Les facteurs d'échec ainsi identifiés ont ensuite été regroupés en groupes de facteurs en fonction (1) de leur nature et (2) des catégories de facteurs d'échec identifiés dans la littérature (cf. tableau 2).

La méthode utilisée pour présenter les données et les résultats de la recherche est adaptée de celle utilisée par

	Nbre d'organisations	Nbre de projets
4 projets étudiés dans des départements différents de la même organisation	1	4
3 projets étudiés dans des départements différents de la même organisation	1	3
2 projets étudiés dans des départements différents de la même organisation	2	4
1 projet étudié dans une même organisation	28	28
Totaux :	32	39

Tableau 4 : Nombre de projets étudiés par organisation.

	Nbre d'organisations	% des organisations	Nbre de projets	% des projets étudiés
Pays francophones	30	94	37	95
- France	24	75	31	79
- Tunisie	3	10	3	8
- Québec	2	6	2	5
- Maroc	1	3	1	3
Autres pays	2	6	2	5
- Brésil	2	6	2	5
Totaux :	32	100	39	100

Tableau 5 : Répartition des projets étudiés par pays.

Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991) dans leur article sur l'abandon des projets SI publié dans MIS Quarterly. Sur la base de la matrice (facteur d'échec x projet x catégorie de projet), nous avons calculé, pour l'ensemble des projets, ainsi que pour chaque catégorie, le nombre de projets ayant présentés un même facteur d'échec, ainsi que sa fréquence relative. Précisons, que cette fréquence relative des facteurs d'échec n'est pas un indicateur de son importance dans le risque d'échec des projets. Elle n'est qu'une indication de sa répétition dans les cas étudiés.

2.6. Profil des organisations et cycle de vie des projets de VS étudiés

Les 39 projets de VS étudiés portent sur 32 organisations différentes (voir tableau 4). Dans le cas de quatre organisations, plusieurs projets sont étudiés

dans des sites ou des départements différents, avec des parties prenantes différentes. 95 % des projets étudiés ont lieu dans un pays francophone, dont la majorité en France (voir tableau 5). La période d'observation porte sur 20 années, de 1988 à 2007, mais 87 % des projets étudiés se sont déroulés au cours des dix dernières années (voir tableau 6).

Si le but de la recherche avait été de comparer des projets et des contextes organisationnels entre eux, ou encore d'étudier les interactions entre des contextes organisationnels et des facteurs d'échec, cette hétérogénéité entre les pays et les périodes d'observation des projets étudiés aurait été un problème. Mais ce n'est pas notre objectif. Notre intention est d'identifier les facteurs d'échec, susceptibles, s'ils se présentent, de contribuer à faire courir un risque d'échec à un projet de VS.

La date de début de projet est comprise entre	Nbre de projets	% des projets
2005-mi 2007	8	21
2000-2004	13	33
1995-1999	13	33
1990-1994	3	8
1988-1990	2	5
Totaux :	39	100

Tableau 6 : Répartition des projets étudiés sur la période d'observation.

Les projets étudiés sont regroupés dans le tableau 7 en fonction du secteur d'activité des entreprises concernées et par rapport à la nomenclature NAF. Les projets abandonnés sont également distingués des projets en cours et de ceux réalisés. Certains projets sont abandonnés très tôt, soit parce que la direction décide de ne pas les mettre en œuvre, soit parce qu'elle ne prend pas la décision de les amorcer. D'autres projets sont abandonnés au cours de leur mise en œuvre.

L'industrie manufacturière représente environ 50 % des projets étudiés. Cela peut s'expliquer notamment par (1) l'importance que revêt la technologie et l'innovation dans ces entreprises et (2) la perception

qu'ont les dirigeants de leurs environnements (souvent perçus comme très turbulents, porteurs de changements, de surprises et de ruptures potentielles). Les projets dans le secteur de la santé ont tous été abandonnés très tôt. On pourrait supposer que le référentiel de VS construit par les chercheurs n'est pas pertinent pour ce secteur d'activité. Toutefois, le nombre de projets menés dans ce secteur, et le contexte très particulier des entreprises concernées au moment de nos interventions ne permettent aucune conclusion. Dans le secteur de l'administration publique, trois projets sur quatre ont été abandonnés. Il s'agit de deux projets menés dans une communauté d'ag-

Secteur d'activité NAF	Echantillon		Abandons				En cours		Réalizations	
	Projets étudiés		Projets pas amorcés		Projets abandonnés		Projets en cours		Projets menés à terme	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
D-Industrie manufacturière	20	51	3	8	3	08	3	8	11	20
E-Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	5	13	-	-	-	-	-	-	5	13
L-Administration publique	4	10	1	3	2	5	-	-	1	3
I-Transports et communications	4	10	1	3	-	-	-	-	3	8
N-Santé et action sociale	3	8	2	5	-	-	-	-	-	-
J-Activités financières	2	2	-	-	-	-	1	3	1	3
G-Commerce	1	1	-	-	-	-	-	-	1	3
Sous-totaux :	39	100	7	18	5	13	4	10	23	50
Totaux :	39	100 %				31 %	4	30 %	23	50 %

* Ces valeurs correspondent au nombre de projets observés, regroupés en fonction des secteurs d'activité de la nomenclature NAF (rév.1, 2003, Niveau 17)

Tableau 7 : Projets de VS étudiés par secteurs d'activité.

glomération, dans un contexte de démocratie participative, et d'un projet mené dans une station de montagne dans un contexte réputé difficile en absence totale de cohésion municipale et de gouvernance. On pourrait supposer que le référentiel adopté n'est pas adapté au secteur de l'administration publique. Mais là encore, le petit nombre d'observations et la nature spécifique des contextes organisationnels dans lesquels les projets se sont déroulés, ne permettent de tirer aucune conclusion.

3. RÉSULTATS

Nous présentons nos résultats en deux parties : la première partie étudie les facteurs d'échec des projets de veille et la seconde partie s'intéresse aux facteurs d'abandon des projets de VS.

3.1. Facteurs d'échec des projets de VS

De nos observations sur le terrain, nous induisons 38 facteurs d'échecs des projets de VS. Ces facteurs et le nombre de cas dans lesquels nous les observons sont présentés dans le tableau 8. En les confrontant aux facteurs d'échec identifiés dans la revue de la littérature (cf. tableau 2), nous identifions 12 groupes de facteurs d'échec détaillés ci-dessous et présentés dans le tableau 9.

3.1.1. *L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet*

Les parties prenantes – principalement la direction et les membres de l'équipe de projet – ont beaucoup de

mal à s'extraire de la gestion quotidienne et de leurs activités opérationnelles pour démarrer un projet de VS. Si la direction ne prend pas la décision d'engager le projet (facteurs 25 et 28), et si personne ne prend l'initiative de mobiliser, rassembler et impliquer toutes les parties prenantes du projet pour définir un planning et des objectifs, le projet est régulièrement reporté, parfois sur plusieurs années, et dans certains cas abandonné. Dans 33 des 39 cas étudiés, les chercheurs ont été sollicités pour donner cette impulsion (facteur 1), ce qui soulève des interrogations sur la capacité des organisations à amorcer seules, sans aide extérieure et/ou sans accompagnement, un projet de VS.

Il semble que ce résultat ne soit pas évoqué dans les études antérieures sur les facteurs d'échec des projets SI.

3.1.2. *Un engagement inapproprié de la direction*

Nous avons montré que les projets de VS étudiés sont des projets de portée stratégique. Le rôle de la direction est d'autant plus important qu'elle est directement concernée par le projet. Si la direction ne le soutient pas (facteur 15), ou si elle ne manifeste pas suffisamment d'intérêt pour le projet (facteur 5), sa légitimité et l'implication des membres de l'équipe de projet sont remises en question. Dans ce cas, le projet est susceptible d'échouer.

Ce résultat est largement documenté par les études sur les projets SI (Tornatsky et Fleisher, 1990 ; Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1991 ; Oz et Sosik, 2000 ; Yeo, 2002 ; Lam et Chua, 2005 ; Kappelman *et al.*, 2006).

N°Facteurs d'échec	Total		Abandons		En cours		Réalizations	
	Nb	%	Nb	%*	Nb	%*	Nb	%*
1. Sans une intervention forte des chercheurs, l'amorçage ne se fait pas ..	33	85	7	58	4	100	22	96
2. Les objectifs du projet ne sont pas clairement définis	10	26	5	42	2	50	3	13
3. Pas de priorité claire ou consensuelle	10	26	8	67	-	-	2	9
4. La difficulté d'accès pour le chercheur sur le lieu de l'intervention, ce qui rend l'intervention impossible au bout d'un certain temps	10	26	3	25	3	75	4	17
5. Pas la volonté suffisante de la direction / de l'autorité organisatrice	9	23	5	42	2	50	2	9
6. Un contexte marqué par une certaine forme d'aversion à l'incertitude.....	9	23	-	-	1	25	8	35
7. L'absence de porteur de projet	8	21	6	50	2	50	-	-
8. Des membres de l'équipe de projet sont dans des sites éloignés ce qui rend leur participation et leur intégration dans le projet difficile	7	18	-	-	4	100	3	13
9. Des intérêts divergents entre parties prenantes	7	18	5	42	-	-	2	9
10. L'absence de projet commun	6	15	5	42	-	-	1	4
11. Un projet antérieur a laissé des traces négatives dans les mémoires de certaines des parties prenantes	5	13	3	25	-	-	2	9
12. Une restructuration interne de l'organisation pendant le projet	5	13	2	17	-	-	3	13
13. Incapacité à collecter des informations de terrain	5	13	2	17	2	50	1	4
14. L'outil informatique est le point d'entrée du projet	5	13	5	42	-	-	-	-
15. La direction ne soutient pas le projet	4	10	2	17	2	50	-	-
16. L'absence de budget pour le projet	4	10	2	17	-	-	2	9
17. L'absence de budget pour mobiliser des ressources externes	4	10	3	25	-	-	1	4
18. Le focus de la veille est trop vaste (tout savoir sur tout)	4	10	2	17	-	-	2	9
19. Le porteur de projet n'a pas la compétence / légitimité pour engager le projet	4	10	3	25	-	-	1	4
20. Le comportement du dirigeant « écrase » (même) involontairement ses collaborateurs	4	10	2	17	-	-	2	9
21. Les membres de l'équipe de projet sont désignés d'autorité par le dirigeant	4	10	2	17	1	25	1	4
22. Incapacité à instrumenter le dispositif pour le rendre pérenne	4	10	3	25	-	-	1	4
23. La composition de l'équipe de projet ne parvient pas à se stabiliser (beaucoup de mobilité, des gens sortent, d'autres rentrent)	4	10	2	17	-	-	2	9
24. Le projet de veille est momentanément perturbé ou interrompu par un autre projet jugé plus prioritaire	4	10	2	17	-	-	2	9
25. La décision d'engager ou non le projet est régulièrement reportée	3	8	1	8	1	25	1	4
26. Indisponibilité des outils souhaités	3	8	2	17	-	-	1	4
27. Les membres de l'équipe de projet ne sont pas disponibles pour le projet (beaucoup d'absences)	3	8	2	17	-	-	1	4
28. Un défaut de direction / d'autorité organisatrice	2	5	1	8	-	-	1	4
29. Le comportement de l'un des membres « moteurs » du projet perturbe fortement le fonctionnement de l'équipe de projet	2	5	1	8	-	-	1	4
30. Des membres de l'équipe de projet refusent de continuer de faire partie du projet	2	5	-	-	-	-	2	9
31. Le projet ne correspond pas aux attentes de la direction	2	5	2	17	-	-	-	-
32. L'urgence extrême affichée du projet est telle que ce n'est pas faisable	2	5	2	17	-	-	-	-
33. Les membres de l'équipe de projet ne se sentent pas concernés par le projet ou n'en voient pas l'utilité	2	5	2	17	-	-	-	-
34. Les membres de l'équipe de projet ne s'impliquent pas dans le projet	2	5	2	17	-	-	-	-
35. Plusieurs porteurs de projets, chacun porteur de méthodes différentes	1	3	-	-	-	-	1	4
36. Le porteur de projet n'est pas bien disposé à l'égard du projet	1	3	-	-	-	-	1	4
37. Le projet pose un problème d'éthique et de déontologie personnelle	1	3	-	-	-	-	1	4
38. Un changement de direction pendant le projet	1	3	1	8	-	-	-	-

* les % correspondent à la fréquence d'un facteur d'échec dans la catégorie de projet (abandonné, en cours, réalisé)

Tableau 8 : Facteurs d'échecs des projets de VS.

N° Groupes de facteur d'échec	Facteurs d'échec	Etat du projet*			Σ	Evoqués dans littérature sur	
		A	E	R		Projet SI	Veille
1. L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet	1, 25, 28	8	4	22	34		
2. Un engagement inapproprié de la direction	5, 15, 20, 21	10	2	3	15	Yeo (2002) Lam et Chua (2005) Kappelman <i>et al.</i> (2006) Tornatsky et Fleisher (1990) Oz et Sosik (2000) Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991)	
3. Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes	4, 13	5	4	5	14	Yeo (2002) Hartman et Ahsrafi (2002) Lam et Chua (2005) Kappelman <i>et al.</i> (2006) Oz et Sosik (2000)	
4. Une mauvaise définition des attentes et des objectifs	2, 3, 9, 10	9	2	3	14	Hartman et Ahsrafi (2002) Kappelman <i>et al.</i> (2006) Oz et Sosik (2000) Lam et Chua (2005)	Herring (1999)
5. Une gestion déficiente des porteurs de projet	7, 19, 35, 36	8	2	3	13	Yeo (2002) Kappelman <i>et al.</i> (2006) Oz et Sosik (2000)	Ghoshal et Kim (1986)
6. Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	12, 24, 31, 38	6	-	7	13	Yeo (2002) Lam et Chua (2005)	
7. Une faible mobilisation des parties prenantes	8, 23, 27, 29, 33, 34, 37	4	1	5	10	Yeo (2002)	Diffenbach (1983)
8. Une culture organisationnelle hostile	6	-	1	8	9	Yeo (2002) Tornatsky et Fleisher (1990)	Engledow et Lenz (1985) Ghoshal et Westney (1991) Diffenbach (1983)
9. Un budget insuffisant	16, 17, 22	5	-	4	9	Flowers (1996)	Ghoshal and Westney (1991)
10. Une recherche de solution technique à des problèmes managériaux	14, 26	5	-	1	5	Yeo (2002) Lam et Chua (2005)	
11. Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur	11	3	-	2	5		
12. La sous-estimation de la complexité du projet	18, 32	3	-	2	5	Yeo (2002) Hartman et Ahsrafi (2002) Kappelman <i>et al.</i> (2006) Lam et Chua (2005)	

* A = Abandon ; E = En cours, R = Réalisé

Tableau 9 : Groupes de facteur d'échecs des projets de VS.

Une très forte implication de la direction est également susceptible d'écraser (même) involontairement les initiatives et l'intérêt pour le projet des autres parties prenantes (facteur 20). C'est notamment le cas lorsque la direction désigne d'autorité, pour prendre part à l'équipe de projet, des personnes mal disposées à l'égard du projet, ou peu compétentes pour cette mission (facteur 21).

Ce résultat semble ne pas être évoqué par les études antérieures sur les projets SI.

3.1.3. Le manque de compétences du porteur de projet et de l'équipe de projet

Nous avons montré que les organisations concernées par les projets étudiés n'ont souvent aucune expérience de veille stratégique en réseau. Elles ne connaissent pas de bonnes pratiques dont elles pourraient s'inspirer pour leur projet. Elles ne se sentent pas non plus capables de s'approprier seules les modèles théoriques lorsqu'elles en connaissent. Elles sont alors tentées de rechercher des expertises externes pour les aider. C'est dans ce cadre que nous sommes sollicités pour les guider dans leurs projets. Si l'équipe de projet n'est pas en mesure de s'associer une aide et une expertise extérieure pour la guider dans son projet, ou si ces ressources externes sont difficiles à mobiliser, le projet est susceptible d'échouer (facteur 4).

Au fil du projet, certaines compétences doivent être développées en interne. C'est notamment le cas de la capacité de l'organisation à collecter des informations de terrain (facteur 13). Si les parties prenantes ne parviennent

pas à acquérir ces compétences, le projet est susceptible d'échouer.

Le manque de compétences en interne est également identifié dans les études antérieures comme un facteur d'échec des projets SI (Oz et Sosik, 2000 ; Yeo, 2002 ; Hartman et Ahsrafi, 2002 ; Lam et Chua, 2005 ; Kappelman *et al.*, 2006).

3.1.4. Une mauvaise définition des attentes et des objectifs

Si les objectifs du projet, les performances recherchées (facteur 2) et les priorités (facteur 3) ne sont pas clairement définies, explicitées, et partagées par l'ensemble des parties prenantes (facteur 10), ces dernières sont susceptibles d'avoir des visions et des attentes différentes du projet (facteur 9). Elles peuvent ainsi être amenées à développer des stratégies individuelles contre productives, susceptibles de faire échouer le projet.

Ce facteur d'échec est signalé par plusieurs auteurs : pour les projets de VS (Herring, 1999) et pour les projets de SI (Oz et Sosik, 2000 ; Hartman et Ahsrafi, 2002 ; Lam et Chua, 2005 ; Kappelman *et al.*, 2006).

3.1.5. Une gestion déficiente des porteurs de projet

Bien que, dans 85 % des cas étudiés, la direction soit à l'origine du projet de VS, le projet est plus souvent confié à un tiers, par exemple un subordonné (niveau N-x), un consultant interne voire un stagiaire (tableau 10). Si le porteur de projet n'a pas l'expérience, la compétence et la légitimité pour mobi-

Porteurs du projet	Projets		Abandons		En cours		Réalizations	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Une direction fonctionnelle (niveau N-1)	13	34	2	17	2	5	9	39
Un middle manager (niveau N-2)	6	16	1	8	2	5	4	17
Aucun	6	16	3	25	-	-	3	13
Un secrétaire général	4	11	1	8	1	3	4	17
La direction générale (niveau N)	4	11	2	17	-	-	2	9
Un consultant interne	3	8	2	17	-	-	1	4
Un stagiaire	3	8	1	8	-	-	2	9

Les pourcentages correspondent à la fréquence d'un facteur d'échec dans la catégorie de projet (abandonné, en cours, réalisé). Le nombre total de porteurs de projet par catégorie de projet est parfois supérieur au nombre total de projets car, dans 4 cas, il y avait simultanément ou consécutivement deux porteurs de projets.

Tableau 10 : Qui sont les porteurs des projets ?

liser les parties prenantes (facteur 19), le projet est susceptible d'échouer, ce que montrent Ghoshal et Kim (1986) lors de la mise en place d'un système de VS. Ce même facteur est observé dans la gestion de projet SI (Oz et Sosik, 2000 ; Yeo, 2002 ; Kappelman *et al.*, 2006).

Le projet est également susceptible d'échouer si le porteur de projet n'est pas bien disposé à l'égard du projet (facteur 36), si aucun porteur de projet n'est désigné (facteur 7), et/ou si plusieurs personnes avec des visions du projet et des méthodes différentes sont désignées pour le porter (facteur 35).

3.1.6. Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie

Un projet est susceptible d'échouer lorsqu'un autre projet est jugé plus prioritaire (facteur 24), lorsque la stratégie change (facteur 38) et dans le cas d'une restructuration interne de l'organisation (12). Globalement, le projet est susceptible d'échouer parce que sa cohérence avec les évolutions de la stratégie et de l'organisation n'est plus évidente.

C'est également ce que montrent Yeo (2002) et Lam et Chua (2005) dans leurs études des facteurs d'échec des projets SI.

Un projet est également susceptible d'échouer lorsqu'un manager est à l'origine du projet, mais que la direction n'est ni informée ni impliquée dans le projet. Dans ce cas, le projet échoue parce qu'il n'est pas légitime et qu'il ne rencontre pas les attentes et la stratégie de la direction (facteur 31).

3.1.7. Une faible mobilisation des parties prenantes

De nombreuses raisons peuvent contribuer à une faible mobilisation. C'est notamment le cas lorsque les parties prenantes ne se sentent pas personnellement concernées par le projet (facteur 33), lorsque leur engagement personnel dans leurs activités opérationnelles les rend indisponibles pour le projet (facteur 27), ou lorsque leur éloignement géographique par rapport au lieu principal où se fait le projet, rend leur participation aux réunions et leur intégration dans l'équipe de projet très difficiles (facteur 8).

Quand bien même les parties prenantes sont *a priori* disponibles pour le projet, elles sont susceptibles de se démobiliser lorsque de nouvelles personnes entrent dans le projet et d'autres en sortent sans que l'équipe de projet ne parvienne à se stabiliser (facteur 23), lorsque le comportement de l'un des membres du périmètre perturbe fortement le fonctionnement du groupe (facteur 29), ou lorsque le projet soulève des questions d'éthique personnelle (facteur 37).

La faible mobilisation des membres de l'équipe de projet est un facteur d'échec évoqué par Yeo (2002). De son côté, Diffenbach (1983) évoque le manque de motivation comme frein à la mise en place d'une activité de VS.

3.1.8. Une culture organisationnelle hostile

Les habitudes de travail des parties prenantes et la culture de l'organisation peuvent mettre le projet en situation d'échec (facteur 6). Dans les projets de veille, c'est notamment le cas lorsque les parties prenantes sont habituées à ne pas partager leurs informations ou lorsqu'elles valorisent les informations chiffrées et vérifiées au détriment d'information plus qualitatives et anticipatives (Engledow et Lenz, 1985 ; Ghoshal et Westney, 1991). La culture d'entreprise peut également être un frein ou un moteur dans l'activité de VS (Diffenbach, 1983 ; Babbar et Rai, 1993).

3.1.9. Un budget insuffisant

Le budget d'un projet de VS n'est pas nécessairement très important, mais il

n'est pas non plus nul. Si des ressources et des expertises extérieures à l'organisation doivent être sollicitées, un budget est nécessaire. Les projets sont susceptibles d'échouer si le projet n'est pas doté d'un budget (facteur 16) ou si le budget est insuffisant pour solliciter des aides extérieures (facteurs 17) et pour instrumenter et pérenniser le dispositif de VS (facteur 22).

Le rôle de ces questions d'ordre financier dans l'échec des projets SI est également évoqué par Flowers (1996). Plus spécifiquement, Ghoshal et Westney (1991) soulèvent le problème de l'inadéquation des ressources comme facteur d'échec des projets de VS.

3.1.10. Une recherche de solution technique à des problèmes managériaux

Si les parties prenantes conçoivent le projet de VS comme un projet technologique et si elles accordent plus d'attention aux choix et à l'implémentation d'une solution technique qu'aux questions d'organisation collective et de sensibilisation et de formation aux pratiques de la VS (facteurs 14 et 26), le projet est susceptible d'échouer.

Ce facteur d'échec est également évoqué par Yeo (2002) et Lam et Chua (2005).

3.1.11. Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur

C'est le cas de l'organisation où certaines des parties prenantes ont parfois l'expérience d'autres projets qui ont

échoué dans le passé. Le souvenir de cet échec peut réveiller des craintes et des frustrations susceptibles d'influencer la disposition des parties prenantes à l'égard du nouveau projet (facteur 11). Si les craintes et les frustrations ne sont pas identifiées, explicitées et discutées avec les personnes concernées, le nouveau projet est susceptible d'échouer à son tour.

Il semble que ce résultat ne soit pas évoqué en ces termes dans les études antérieures sur les facteurs d'échec des projets SI. Des études portent sur la mémoire des projets SI et l'apprentissage de leurs succès et de leurs échecs (Walsh et Ungson, 1991 ; Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1995 ; Morley, 1998). Mais elles ne parlent pas de possibles « traumatismes » susceptibles de paralyser de nouveaux projets.

3.1.12. La sous-estimation de la complexité du projet

Dans certains cas, la direction souhaite que le dispositif de VS lui permette de tout connaître sur tout ce qui pourrait concerner de près ou de loin l'environnement de l'organisation (facteur 18). Dans d'autres cas, pressée par l'urgence, la direction souhaiterait que le dispositif de VS soit opérationnel dans un délai tellement court que le projet n'est pas faisable (facteur 32). Si les délais sont trop courts, ou les objectifs trop larges, le projet est susceptible d'échouer car il n'est pas réaliste.

Ce facteur d'échec est également évoqué par Yeo (2002), Hartman et Ahsrafi (2002), Lam et Chua (2005) et Kappelman *et al.* (2006).

3.2. Facteurs d'abandon des projets de VS

Parmi les 39 projets étudiés dans cette recherche, 12 sont abandonnés avant qu'un dispositif opérationnel de VS ne soit mis en place. 9 des 12 groupes de facteur d'échec discutés ci-dessus semblent plus directement contribuer à l'abandon des projets de VS (voir tableau 9, colonne A). Il semble ainsi qu'un projet de VS ait de fortes chances d'être abandonné lorsque :

- Il n'y a pas une forte impulsion pour démarrer le projet.
- L'engagement de la direction est inapproprié.
- Les attentes et les objectifs du projet sont mal définis.
- La gestion des porteurs de projet est déficiente.
- Il n'y a pas d'alignement entre le projet et la stratégie de l'organisation.
- Le budget est insuffisant et ne permet pas de solliciter les expertises extérieures à l'organisation nécessaire au projet.
- Le projet est perçu comme un projet technologique et non comme un projet de management.
- Les « traumatismes » provoqués par l'échec d'un projet antérieur ne sont pas pris en compte.
- La complexité du projet est sous-estimée.

Les résultats sur les facteurs d'échecs présentés dans le tableau 10 livrent quant à eux des indications beaucoup plus précises. Ils montrent que les projets de veille stratégique sont toujours abandonnés lorsque :

- Il n'y a pas de porteur de projet clairement identifié.
- La mise en place d'un système quasi exclusivement informatisé est l'objectif du projet.
- La direction ne soutient pas le projet.
- Le projet ne correspond pas aux attentes de la direction.
- Le projet doit produire des résultats en urgence extrême.
- Les parties prenantes ne se sentent pas concernées par le projet ou n'en voient pas l'utilité.
- Les membres de l'équipe de projet ne s'impliquent pas dans le projet.
- Un changement de direction intervient pendant le projet.

Le caractère déterministe de ces cinq derniers facteurs d'échec sur l'abandon des projets de VS n'est qu'une hypothèse étant donné le faible nombre de cas d'abandon observés. Ces observations sur les facteurs d'abandon des projets de VS sont toutefois cohérentes avec celles de Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991) qui montrent que les facteurs organisationnels, comportementaux et stratégiques ont une influence beaucoup plus forte et directe sur l'abandon des projets SI que les facteurs économiques et technologiques.

4. DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Cette étude a permis de construire une liste de 38 facteurs d'échecs des projets de VS, regroupés en 12 groupes de facteur, et de mettre en évidence ceux qui sont plus particulièrement sus-

ceptibles de provoquer l'abandon des projets de VS.

Certains des groupes de facteur d'échec des projets de VS (n° 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 12) identifiés dans cette étude sont également évoqués dans des études antérieures sur les projets SI. Ainsi, pour l'essentiel, les risques d'échec et d'abandon des projets de VS seraient les mêmes que ceux des projets SI. En revanche, deux groupes de facteur d'échec des projets de VS (n° 1 et 11) ne sont pas, à notre connaissance, évoqués dans les publications antérieures sur l'échec et l'abandon des projets SI et constituent en ce sens des résultats nouveaux.

Le premier, d'ordre culturel, suppose qu'une entreprise qui ne réussirait pas à faire le deuil d'expériences « traumatisantes » en matière de VS, ou à bousculer ses habitudes en termes de management de l'information, ait des difficultés pour créer un nouveau dispositif de VS. La mise en place d'un projet de SI qu'il soit de type opérationnel ou stratégique peut conduire à des échecs parfois traumatisants. Ce fût le cas pour un certain nombre d'entreprises lors de la mise en place des systèmes d'information de type ERP par exemple. Certains de ces projets se sont parfois traduits par le licenciement du porteur de projet et/ou du directeur informatique ou par une incapacité pour l'entreprise de fonctionner correctement (incapacité de livrer à temps ses clients ou simplement de les facturer). Certains de ces projets ont été momentanément arrêtés, d'autre ont été menés à bien mais avec des coûts et des délais bien supérieurs aux prévisions de départ. Ces difficultés n'ont toutefois pas stoppé les investissements des entreprises dans ce genre de sys-

tèmes d'information. Il semblerait que cela soit différent dans le cas de projet de SI de type VS. Ce résultat soulève dès lors une interrogation : la nature des projets de VS que nous avons étudiés, suppose-t-elle des conditions d'acceptabilité particulière de la part de la Direction et de la part des parties prenantes pour être mis en œuvre ? Il est probable que la réponse soit pour partie positive puisque nous avons observé que lors des projets de VS, il est indispensable de faire des réunions de sensibilisation, de motiver tout au long de la mise en place du dispositif de VS les différentes parties prenantes.

Le second groupe de facteur d'échec est l'absence d'une impulsion suffisante pour faire démarrer le projet de VS. Dans ce type de projet, la Direction Générale ou la direction fonctionnelle concernée, doit s'engager et soutenir le projet, ce qui est également le cas pour une très grande majorité des projets de SI. Mais il est également nécessaire que ce soutien se fasse très en amont du démarrage du projet. Concrètement, cela signifie très souvent qu'une journée de formation à la veille doit être effectuée auprès de la ou des directions concernées, afin d'une part de les sensibiliser et les convaincre du bien fondé du projet et d'autre part de les alerter sur la nécessité d'un engagement avant, pendant et après la mise en place du dispositif de VS. Un projet de veille demande donc de la part des instances de direction un engagement à la fois plus important et à la fois sur la durée complète du projet de VS, ce qui n'est pas toujours le cas des projets de SI plus opérationnels.

Les résultats de cette étude permettent également de s'interroger sur le

rôle du chef de projet de VS. Par ses compétences mais aussi ses dispositions à l'égard du projet, celui-ci conditionne pour partie la réussite ou l'échec du projet de VS. Parce qu'une activité de VS suppose la collecte, le stockage, la diffusion et le traitement d'un certain nombre d'informations, l'entreprise pense très souvent à confier cette tâche soit au responsable du centre de documentation, soit à une personne du service informatique. Si ces personnes sont très compétentes dans la gestion au quotidien des informations structurées et opérationnelles de l'entreprise, elles s'avèrent souvent de mauvais chefs de projet de VS. Prenons l'exemple du responsable du centre de documentation, il est très à l'aise dans la recherche, la classification, le stockage et la diffusion d'informations structurées, sur support papier et principalement numérique. Qu'en est-il de ses capacités à collecter puis analyser des informations et des observations terrain, informelles et humaines disponibles sur des supports oraux ou sensoriels comme peuvent l'être les informations de VS ? Si l'on prend l'exemple d'une personne du service informatique, il va avoir tendance à privilégier très vite des solutions techniques au détriment de solutions plus souples et plus flexibles qui pourtant s'adaptent beaucoup mieux aux contraintes d'analyses des informations de types VS. Enfin, ces personnes ne sont pas toujours très motivées par cette tâche. Elles sont souvent « désignées volontaires » par leur hiérarchie et considèrent cette tâche comme une surcharge dans leur travail quotidien. Elles ne sont donc pas motivées pour faire avancer le projet, s'arrêtent souvent dès les premières difficultés ou cherchent à mettre en place des

solutions toutes faites et de ce fait inadaptées. Un porteur de projet de VS doit donc avant tout être motivé par la tâche qu'il aura à accomplir, ce n'est pas forcément un spécialiste du traitement de l'information. Au contraire, des personnes issues de services très opérationnels comme le marketing, les achats ou encore le contrôle de gestion peuvent tout à fait être des porteurs de projet de veille et mener à bien le projet de mise en place d'un dispositif de VS. La condition est qu'ils soient préalablement formés.

Les groupes de facteur mis en évidence dans cette étude livrent des indications précises sur les risques d'échec des projets de VS et sur les erreurs de management qui pourraient être évitées. Ils contribuent à renforcer les études antérieures sur les facteurs d'échecs des projets de SI et plus spécifiquement des projets de VS mais apportent également des éléments nouveaux qu'il conviendra de valider à la fois au niveau des projets de VS et si possible, plus généralement au niveau des projets de SI. Les résultats obtenus ont également un intérêt pour les praticiens car ils constituent des débuts d'éléments de connaissances actionnables. S'ils sont connus des parties prenantes, ils seraient susceptibles d'améliorer leur capacité : (1) à analyser les risques d'échec ; (2) à détecter des signes d'alerte précoce d'échec (Kappelman *et al.*, 2006) ; (3) à reconnaître et anticiper les risques d'échec. Globalement connaître les facteurs d'échec et d'abandon des projets de VS, et être attentif aux signes d'alerte précoce d'échec pourrait contribuer à augmenter leurs chances de succès. Ces groupes de facteur constituent, pour les

futurs chefs de projet de VS, une aide dans leur démarche méthodologique de construction de projet.

La validité de cette recherche est conditionnée par deux critères caractéristiques des recherches-action.

Un critère de validité interne selon lequel, le problème immédiat rencontré dans la situation sociale doit avoir été résolu au cours de la recherche (Baskerville et Wood-Harper, 1998). Les chercheurs sont sollicités par les responsables des organisations pour les aider à amorcer leurs projets de VS. Sur 39 projets étudiés, 23 – soit 59 % des cas étudiés – ont permis d'aboutir à la mise en place totale ou partielle d'un dispositif de VS, et 5 – soit 13 % des cas étudiés – sont encore en chantier. 11 projets sont abandonnés, soit 28 % des cas étudiés. Toutefois, dans le cas des 11 projets abandonnés l'intervention des chercheurs a parfois contribué à sensibiliser les organisations à la VS, ou à leur faire prendre conscience de la nécessité de murir davantage leur projet de VS.

Un critère de validité externe selon lequel la recherche doit déboucher sur un cadre théorique qui explique comment les actions ont conduit aux résultats favorables ou à l'échec. La compréhension ou l'apprentissage développés par le chercheur à partir des résultats de l'action doivent être généralisés prudemment en une théorie qui présente un potentiel d'usage dans d'autres situations (Baskerville et Wood-Harper, 1998). L'objectif de cette étude était de comprendre quels sont les facteurs qui concourent à l'échec ou à l'abandon des projets et des dispositifs de VS mis en place. Les résul-

tats obtenus font clairement ressortir une proposition de 38 facteurs d'échecs, regroupés en 12 groupes de facteur d'une part, et de 5 facteurs d'abandon regroupés en 3 groupes de facteur de projet de VS d'autre part. Certains de ces facteurs peuvent être rapprochés d'études existantes sur les facteurs d'échec et d'abandon des projets de SI. D'autres sont, semble-t-il, des facteurs jusqu'alors jamais identifiés. Ils constituent de nouvelles connaissances, induites par les pratiques et demandent à être confirmés sur un plus grand nombre de cas.

Cet article est une première étape dans l'étude des facteurs d'échecs et d'abandon de projets de mise en place de dispositifs de VS. Elle répond au besoin souligné par Ghoshal et Westney (1991) d'effectuer des recherches sur le développement de projets de VS à partir de cas concrets et en tenant compte des expériences des parties engagées.

De futures recherches sont nécessaires pour approfondir et confirmer ces résultats sur un plus grand nombre de cas. Une étude des facteurs clés de succès susceptibles de mener à la réussite d'un projet de VS serait également intéressante. Sur la base de ces futures recherches, une grille de lecture d'un projet de VS pourrait être construite sur le terrain. Une fois validée, l'existence d'une telle grille d'analyse pourrait constituer, avant et pendant le déroulement d'un projet de VS, une véritable aide aux dirigeants et chefs de projet VS. Elle servirait d'outil méthodologique pour identifier les risques mais aussi les ressources nécessaires à la bonne marche d'un projet de VS.

BIBLIOGRAPHIE

- Albright, K.S. (2004), « Environmental Scanning : Radar for Success », *The Information Management Journal*, Vol. 38, n° 3, May/June, p. 38-45.
- Baars, H. Kemper, H.G. (2008), « Management Support wit Structured and Unstructured Data – An Integrated Business Intelligence Framework », *Information System Management*, Vol. 25, p. 132-148.
- Babbar, S. Rai, A. (1993), « Competitive Intelligence for International Business », *Long Range Planning*, Vol. 26, n° 3, p. 103-113.
- Baskerville, R. Wood-Harper, A.T. (1998), « Diversity in information systems action research methods », *European Journal of Information Systems*, Vol. 7, n° 2, p. 90-107.
- Baskerville, R. Myers, M. D. (2004), « Special issue on action research in information systems : making is research relevant to practice – foreword », *MIS Quarterly*, Vol. 28, n° 3, September, p. 329-335.
- Belmondo, C. (2003), « Les phases de création des connaissances dans une cellule de veille : comparaison de deux processus », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 2, n° 8, p. 41-68.
- Caron-Fasan, M.-L. Lesca, H. (2003), « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 203, p. 55-68.
- Choo, C.W. (1999), « The Art of Scanning the Environment », *ASIS Bulletin*, n° 3, special issue on information seeking, p. 13-19.
- Choudhury, V. Sampler, J.L. (1997), « Information Specificity and Environmental Scanning : An Economic Perspective », *MIS Quarterly*, Vol. 21, n° 1, p. 25-53.
- Diffenbach, J. (1983), « Corporate Environmental Analysis in Large US Corpora-

- tions », *Long Range Planning*, Vol. 16, n° 3, p. 107-116.
- Doherty, N.F. King, M. (2001), « An investigation of the factors affecting the successful treatment of organizational issues in systems development projects », *European Journal of Information Systems*, Vol. 10, n° 4, p. 147-160.
- El Sawy, O.A. (1985), « Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments : Can CEO Go on Line ? », *MIS Quarterly*, Vol. 9, n° 1, march, p. 53-60.
- Engledow, J.L. Lenz, R.T. (1985), « Whatever Happened to Environmental Analysis ? », *Long Range Planning*, Vol. 18, n° 2, p. 93-106.
- Ewusi-Mensah, K. Przasnyski, Z. (1991), « On Information Systems Abandonment : An Exploratory Study of Organizational Practices », *MIS Quarterly*, Vol. 9, n° 3, p. 185-201.
- Ewusi-Mensah, K. Przasnyski, Z. (1994), « Factors contributing to the abandonment of information systems development projects », *Journal of Information Technology*, Vol. 9, n° 3, p. 185-201.
- Ewusi-Mensah, K. Przasnyski, Z. (1995), « Learning from abandoned information systems development projects », *Journal of Information Technology*, Vol. 10, n° 1, p. 3-14.
- Fahey, L. King, W.H. Naranayanan, V.K. (1981), « Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning : the State of the Art », *Long Range Planning*, Vol. 14, n° 1, p. 32-39.
- Flowers, S. (1996), « *Software failure : management failure* », Chichester, UK : John Wiley.
- Ghoshal, S. Kim, K. (1986), « Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage », *Sloan Management Review*, Vol. 49, Fall, p. 49-58.
- Ghoshal, S. Westney, D.E. (1991), « Organizing Competitor Analysis Systems », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n° 1, p. 17-31.
- Hartman, F. Ashrafi, R. (2002), « Project management in the information systems and information technology industries », *Project Management Journal*, September, Vol. 33, n° 3, p. 5-15.
- Herring, J.P. (1999), « Key Intelligence Topics : A Process to Identify and Define Intelligence Needs », *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, n° 2, p. 4-14.
- Julien, P.-A. Raymond, L. Jacob, R. Rananalaky, C. (1997), « Information, stratégie et pratique de veille technologique dans les PMI », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 2, n° 2, p. 63-84.
- Kappelman, L.A. McKeeman, R. Zhang, L. (2006), « Early Warning Signs : Of IT Project Failure : The Dominant Dozen », *Information System Management*, Fall, Vol. 23, n° 4, p. 31-36.
- Keil, M. (1995), « Pulling the Plug : Software Project Management and the Problem of Project Escalation », *MIS Quarterly*, Vol. 19, n° 4, p. 421-447.
- Lam, W. Chua, A. (2005), « Knowledge Management Project Abandonment : an Exploratory Examination of Root Causes », *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 16, p. 723-743.
- Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Economie et Société, Série Sciences de Gestion*, Vol. 5, n° 20, p. 31-50.
- Lesca, H. (2003), *Veille stratégique : la méthode LESCAnning®*, Editions EMS, Colombelles, 190 p.
- Lesca, N. Caron-Fasan, M.-L. (2005), « La veille vue comme un système cybernétique », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, n° 4, p. 93-120.

- Lesca, N. Caron-Fasan, M.-L. (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Lavoisier, Paris, 291 p.
- Lesca, H. Chokron, M. (2002), « Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise : retours d'interventions », *Système d'Information et Management*, Vol. 7, n° 4, p. 65-90.
- Marteau, G. Lesca, H. (1986), « Pourquoi surveiller l'environnement ? », *Direction et Gestion*, Vol. 2, p. 12-22.
- Morley, C. (1998), « Une grille d'analyse des projets de système d'information : proposition de critères de validation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, n° 3, p. 49-78.
- Oz, E., Sosik, J.J. (2000), « Why information systems projects are abandoned : a leadership and communication theory and exploratory study », *Journal of Computer Information Systems*, Fall, Vol. 41, n° 1, p. 66-78.
- Robertson, S. Williams, T. (2006), « Understanding Project Failure : Using Cognitive Mapping in an Insurance Project », *Project Management Journal*, Vol. 37, n° 4, p. 55-71.
- Schwalbe, K. (2004), *Information Technology Project Management*, Thomson Course Technology, 662 p. (3^e edition).
- Tornatsky, L. Fleisher, M. (1990), *The Process of Technological Innovation*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Vandenbosch, B. Huff, S.L. (1997), « Searching and Scanning : How Executives Obtain Information from Executive Information Systems », *MIS Quarterly*, Vol. 21, n° 1, p. 81-108.
- Vedder, R.G. Vanecek, M.T. Guynes, C.S. Cappel, J.J. (1999), « CEO and CIO Perspectives on Competitive Intelligence », *Communication of the ACM*, Vol. 42, n° 8, p. 109-116.
- Walsh, J.P. Ungson, G.R. (1991), « Organisational Memory », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, p. 57-91.
- Yeo, K.T. (2002), « Critical failure factors in information system projects », *International Journal of Project Management*, Vol. 20, n° 3, p. 241-246.

AUTEURS

Cécile BELMONDO est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Lille et appartient au Laboratoire LEM UMR CNRS 8179. Ses recherches portent entre autre sur les pratiques de diagnostic stratégique au sein des organisations, avec une attention particulière pour les processus de création de connaissances sur l'environnement concurrentiel.

Adresse : IAE de Lille, 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Mail : cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Marie-Laurence CARON-FASAN est maître de conférences à l'IAE de Grenoble et est membre du laboratoire du CERAG UMR CNRS 5820 de l'Université de Pierre Mendès France de Grenoble. Ses recherches portent sur l'étude du processus de veille stratégique, et plus particulièrement sur l'exploitation des informations à caractère anticipatif. Elle a publié deux livres et plusieurs articles dans des revues françaises et européennes sur ce sujet. Elle mène également des recherches sur l'anticipation des business model dans le cadre de projets innovants.

Adresse : IAE-CERAG, BP 47 X, 38040 Grenoble Cedex 09

Mail : marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Alain JUILLET occupe la fonction de Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique. A ce titre, il est le principal acteur institutionnel de l'IE en France.

Adresse : SGDN, 51, boulevard de la Tour-Maubourg, 75700 Paris - 07 SP

URL : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

URL : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=13

Jean-Fabrice LEBRATY est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IUT de Nice côte d'azur. Il appartient au Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227 de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Ses recherches portent sur le management de l'information et sur les systèmes décisionnels. Il a coordonné ce numéro spécial en se fondant sur les travaux présentés lors des 5^{es} rencontres IE organisées à Sophia-Antipolis en septembre 2007 en partenariat avec le CERAM.

Adresse : Laboratoire GREDEG, 250, rue Albert Einstein - Bâtiment 2, 06560 Valbonne

Mail : lebraty@unice.fr

Nicolas LESCA est actuellement Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Il effectue ses recherches au CERAG-UMR 5820 CNRS. Ses enseignements et ses recherches portent sur les systèmes d'information, le management des connaissances et la veille stratégique, thèmes sur lesquels il a publié un ouvrage et coordonné deux ouvrages collectifs aux Presses Universitaires de Grenoble ainsi qu'aux éditions Hermès. Ses recherches sur la veille stratégique portent plus précisément sur les projets de veille, le processus de perception et d'interprétation des informations de terrains, et l'anticipation. Ces travaux de recherche ont fait l'objet de plusieurs chapitres de livres ainsi que de publications dans les revues *Finances Contrôle Stratégie* et *European Journal of Information Systems*.

Adresse : IAE-Université Pierre Mendès France, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

Mail : nicolas.lesca@upmf-grenoble.fr

Dominique PHANUEL est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE d'Orléans. Il travaille au Laboratoire LOG. L'auteur a contribué à « L'intelligence économique dans la PME », sous la direction d'Alice Guilhon (Directrice CERAM Business School Nice - Sophia Antipolis) aux éditions L'Harmattan en 2004. Il a participé à plusieurs reprises aux journées de l'AIMS. Ces recherches actuelles concernent le marketing relationnel et des services, les représentations des dirigeants ainsi que les liens entre réseau, « intelligence économique » et territoires.

Adresse : Faculté de Droit, économie, gestion, IAE, rue de Blois, BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2

Mail : dominique.phanuel@univ-orléans.fr

David SALVETAT est professeur au Groupe SupdeCo Montpellier. Docteur en Sciences de Gestion, il effectue ses recherches au sein du Centre d'Etude et de Recherche sur le Management et les Organisations (CEROM). Ces thèmes de recherche concernent, principalement, l'intelligence économique et les stratégies de coopération dans les entreprises de hautes technologies.

Adresse : GSCM-Montpellier Business School, 2300, avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Mail : d.salvetat@supco-montpellier.fr



Achévé d'imprimer par Présence Graphique
2 rue de la Pinsonnière - 37260 Monts
N° d'imprimeur : 120830041
Dépôt légal : décembre 2008
Imprimé en France