

Avec sa filière Executive MBA réalisable en cours d'emploi, la Haute école de gestion de Fribourg se dessine comme un pôle d'excellence en matière de veille stratégique. Dans une volée 2005 particulièrement performante, les étudiants de la HEG ont analysé divers cas concrets afin de tester une démarche originale.

# Veille stratégique: mieux vaut avoir les yeux grands ouverts

Dans le cadre d'une aide à la décision stratégique, il s'agit de passer d'un mode de penser normatif à un outil systémique. L'entreprise ou l'administration se livre alors à une collecte d'informations qu'il s'agit de vérifier, avant l'analyse et la synthèse. L'intérêt primordial de cette approche est la mise en réseau des éléments-clés, en mettant simultanément en évidence des interdépendances et des flux, à la fois dans le domaine physique et dans le domaine économique. «Il se passe quelque chose si l'on touche à ces éléments... C'est important pour le management... Il faut éviter les habitudes de penser chez les décideurs... Ceux-ci doivent être capables en permanence d'anticiper», souligne le professeur Pierre-Yves Ducret, enseignant la veille stratégique.

## Eau, nano, bio

Dans le dossier des biotechnologies, les chercheurs ont décortiqué les influences réelles de la

recherche et du développement sur les coûts de la santé. Leur travail construit des interfaces entre de multiples intervenants, voire des rapports de force. Sur un cheminement similaire, le groupe étudiant les nanotechnologies a été capable de décrire à la fois des enjeux de compétition internationale et des problèmes de perception de ces technologies par le public. En se penchant sur la gestion de l'eau, sept élèves dépassent l'écologie pour définir le lien complexe existant entre l'Etat et les entreprises privées dans ce domaine. Une autre équipe de travail construit un modèle rigoureux autour du concept de sécurité: population, économie, communication, industrie, énergie, tout est mis en œuvre pour définir implicitement un niveau de sécurité en principe rassurant et acceptable.

Ces exemples montrent que cette pensée réticulaire permet

un lien dessiné entre biotechnologie et nanotechnologie.

## Profil affiné

Tout en étant assez fière du niveau de sa dernière volée, l'institution fribourgeoise veut encore parfaire son profil: «Notre objectif est de former un véritable pôle de compétence en la matière; nous sommes déjà en pointe en Suisse romande. Il est possible que nous

développons des collaborations avec des entreprises, au cas par cas. Toutefois, notre politique n'est pas de vendre les travaux de nos étudiants. A l'avenir, nous envisageons quelques publications», confie Eric Décosterd, responsable des études MBA.

Maurice Satineau

Haute école de gestion, ch. du Musée 4, 1700 Fribourg, tél. 026 305 61 81, www.heg-fr.ch.



**Il faut éviter les habitudes de penser chez les décideurs.**

## Les six commandements

Issue notamment des travaux de renommée internationale des spécialistes Thierry Gaudin, Gilbert Probst, Frédéric Vester, la méthode proposée par la HEG-Fribourg met en exergue six commandements pour le décideur public ou privé:

- **Tu ne te feras pas aux faits** (prends l'avis de différents observateurs!)
- **Ton problème n'a jamais une cause unique** (soigne les rapports et les interactions!)
- **Ne regarde pas la photo du présent** (examine la dynamique des choses dans le temps!)
- **Ton information n'est pas solution** (organise bien les renseignements!)
- **Ton argent ne fait pas tout** (réfléchis sur autre chose que sur le coût des solutions!)
- **N'isole pas ton projet** (utilise les courants et les processus porteurs du système!)

MS

## Commentaire

### De vraies lunettes

Derrière le nom savant pensée réticulaire, la méthode bouscule les données habituelles du management public ou privé. Elle pousse l'entreprise ou l'administration à passer à l'offensive en la faisant anticiper certains problèmes. En outre, elle incite à l'humilité en replaçant l'acteur dans des mécanismes extérieurs compliqués. De ce point de vue, l'approche est beaucoup plus fine que les simples notions de marché et de pouvoir. Entreprises et administrations pourraient donc utiliser les mêmes outils d'analyse, et peut-être mieux se comprendre pour une collaboration plus efficace.

La notion de veille reste centrale. Il faut constamment alimenter avec de nouveaux éléments le système déjà construit. L'avantage est double: l'entreprise ou l'administration doit rester à jour dans ses connaissances pour demeurer performante et crédible. C'est l'aspect rationnel de l'aide à la décision. A travers les graphiques et les tableaux très particuliers que l'on obtient, les responsables économiques ou politiques voient leur environnement quasiment vivre dans sa complexité. C'est l'aspect socio-politique de l'approche.

Se pose la question des petites entreprises ou des petites administrations. La méthode proposée est certes accessible aux non-spécialistes. Cependant, incontestablement, un gros effort est nécessaire au début pour constituer le système. Cela prend un peu de temps, c'est une période d'introspection pouvant se révéler fructueuse: «Que fait vraiment mon entreprise ou mon administration? Comment se situe-t-elle par rapport à l'ensemble de la société?»

MS