

La veille stratégique au sein des entreprises modernes : pour une exploitation informationnelle efficace à l'ère des Big Data

MATMAR Dalila

Maître de conférences à l'université Mouloud MAMMARI

Mohelebi_dalila@yahoo.fr

NANECHÉ Fariza

Maître assistant à l'université Mouloud MAMMARI

fariza.naneche@gmail.com

Résumé : A l'ère des Big Data, l'entreprise moderne est certes confrontée, à une multiplication des sources et des volumes des données accessibles, mais, s'agissant de l'information pertinente dont elle a extrêmement besoin, ne peut être dissimulée sous cette masse. Dès lors, aller de l'avant, et tirer profit de ces dernières s'impose, ce qui ne peut être envisageable sans la mise en place d'un processus de veille stratégique. Agissant à l'interface de l'entreprise et son environnement, celui-ci développe des asymétries informationnelles qui sont source d'avantage compétitif, et ce à travers l'optimisation de la collecte de données, puis la distillation des celles-ci et enfin, dans la création de sens à travers la construction de Puzzle, qui consiste en un chemin d'action possible pour l'entreprise. Somme toute, la veille stratégique constitue houlette sur laquelle l'entreprise s'appuie pour avancer dans un environnement turbulent et incertain.

Mots Clés : asymétrie informationnelle, Big data, ciblage, donnée, entreprise, information, sélection, veille stratégique,

Abstract: In the era of Big data, the modern firm, is surely, confronted to the multiplication of the data 'sources and volume, nonetheless, the pertinent information which is really needed, can't be dissimulated on this masse. Therefore, it is primordial, to take profit of this data, what is unconceivable without integrating a strategic scanning process. Intervening at the interface of the firm and its environment, this one develops informational asymmetries, source of competitive advantage, through optimizing the collect of data, then, in distilling them efficiently, and last, in creating sense by constructing Puzzles, each one a possible path of action for the firm. Consequently, strategic scanning constitute this stick by which the firm walks and advances within that uncertain and turbulent environment.

Key words: Big data, data, firm, information, informational asymmetry, sectioning, strategic scanning, targeting

INTRODUCTION

Depuis quelque temps, les entreprises semblent être sujettes à une évolution informationnelle d'envergure mondiale, dont les impacts se sont fait sentir progressivement à plusieurs niveaux à la fois internes se rapportant aux structures organisationnelles, aux divers processus de création de valeur, ainsi qu'à la nature des avantages compétitifs requis, mais aussi externes relatifs à la gestion de cette interface d'influence mutuelle entre l'entreprise et son environnement.

De coup, la performance de l'entreprise est largement tributaire de sa capacité à faire valoir les informations dont elle dispose à un moment donné, cette information qui est devenue de nos jours une ressource stratégique à part entière. Toutefois, avec l'essor des usages de l'Internet, et de la multiplication des moteurs et des méta-moteurs de recherche, la place prépondérante des réseaux sociaux, l'introduction des Clouds, ... l'entreprise se trouve d'ores et déjà face à une multiplication phénoménale des sources d'information ainsi que de ses volumes disponibles et facilement accessibles.

Dans cette perspective, il est judicieux de songer d'emblée à la quatrième hypothèse fondant la concurrence pure et parfaite chère aux économistes néoclassiques, qui est celle de la disponibilité, la gratuité et la transparence de l'information, est-il vrai que l'ère informationnelle de 21^{ème} siècle valide cette condition ?

La réponse est non, en effet, les entreprises se trouvent confrontées à un paradoxe, d'un côté l'information est très abondante, véhiculée par la masse des sources disponibles et des coûts anodins d'accès, et de l'autre côté l'information véritablement pertinente pour l'entreprise n'existe pas forcément quelque part.

C'est ainsi, qu'il importe pour l'entreprise ayant pris conscience de ce paradoxe, de mettre en place des outils appropriés permettant de mieux exploiter cette masse de données disponibles et accessibles au profit de son développement durable. Parmi ces outils, nous considérons que la veille stratégique constitue une solution susceptible de permettre à l'entreprise de transcender ce paradoxe et donc de faire un usage avantageux des données, somme toute, nous articulons notre contribution autour de la problématique suivante : **Dans quelle mesure la veille stratégique collabore à une exploitation meilleure des données au sein des entreprises à l'ère des Big Data ?**

Pour ce faire, nous mettons dans un premier temps l'accent sur cette interface de l'entreprise et son environnement et la nécessité de se tenir informée sur ce dernier en permanence, et ce, en mobilisant des théories qui nous semblent plus explicatives. Dans un deuxième temps nous abordons le processus de veille stratégique et ce, à travers le modèle conceptuel LESCANNING.et dans un troisième et dernier temps, nous nous pencherons sur le rôle incontournable du processus de veille stratégique dans le traitement ainsi que dans l'exploitation, efficaces des masses de données provenant de l'environnement de l'entreprise.

1. SCRUTER SON ENVIRONNEMENT DEVIENT UNE NECESSITE POUR TOUTE ENTREPRISE

Toute entreprise exerce ses activités et évolue dans un environnement qui lui est intrinsèque, cette dernière constitue un système ouvert et interactif entretenant ainsi des liens plus ou moins étroits et plus ou moins durables avec les divers acteurs environnementaux qui le constituent.

La contribution de Porter (1986) à cet égard est indéniable, puisqu'il est le premier à distinguer l'environnement spécifique de l'entreprise de celui global, et ce, à travers l'élaboration de la carte concurrentielle du secteur communément dénommée les cinq forces concurrentielles. En sus, avec cette distinction l'entreprise est en mesure d'identifier les acteurs environnementaux qui lui sont pertinents, les acteurs qui ont cette capacité de l'impacter par leurs actions quotidiennes d'une manière plus ou moins avantageuse, autrement dit, d'identifier les parties prenantes¹ environnementales de l'entreprise.

Néanmoins, l'environnement des entreprises de nos jours n'est plus celui de jadis, ce dernier a connu des évolutions incessantes et importantes, à un rythme qui s'accélère davantage. A la fois le phénomène de mondialisation, l'essor des technologies de l'information et de la communication, la tendance à la tertiarisation croissante de secteur secondaire, l'importance des innovations,...ont contribué chacune à son aune à la génération d'un environnement nouvel², caractérisé par sa turbulence, sa complexité, son incertitude, ..., un environnement non facile à saisir et à décrypter pour l'entreprise contemporaine.

L'environnement constitue un contexte naturel pour l'entreprise, celui qui abrite un ensemble de surprises stratégiques³ au sens d'Ansoff (1975), qui se traduisent par des opportunités de développement à saisir et/ou des menaces pouvant la réduire à néant. Ainsi, l'environnement ramené à ses parties prenantes affectent l'entreprise vigoureusement, dans ce sens, nous mobilisons deux théories en vue de conforter davantage notre postulat, il s'agit de la théorie évolutionniste de l'entreprise et la théorie de la contingence, en particulier à travers la contribution de Lawrence & Lorsch (1967).

1.1. L'environnement de l'entreprise comme mécanisme de sélection naturelle

La théorie évolutionniste est fondée sur une analogie aux modèles biologiques, ayant pour objectif de transcender les limites de l'orthodoxie moderne, Nelson & Winter (1982) à travers leur contribution⁴ ont mis l'accent sur certains soubassements constituant cette théorie à savoir l'ultra-individualisme qui par contraste au holisme, consiste à prendre en compte dans l'étude des entreprises chaque acteurs individuellement, les routines organisationnelles assimilées aux gènes qui confèrent aux entreprises leurs caractéristiques idiosyncratiques

¹ **Partie prenante** d'après le Stanford Research Institute (1963) constitue tout acteur indispensable à la survie de l'entreprise, Freeman (1984), quant à lui qualifie les parties prenantes d'individu ou de groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

² Desgardins B, Le nouvel environnement international, Dunod, 1997, p 10.

³ Ansoff I, Managing strategic surprise by response to weak signals, California management review, 1975, 21-33.

⁴ Nelson R & Winter S G, An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982.

présentes et futures, et la sélection naturelle exercée par l'environnement externes sur l'ensemble des entreprises.

Ce mécanisme de sélection agit comme un filtre qui ne retient que certaines entreprises, celles qui sont plus performantes dans un domaine donné, dans ce sens les environnements offrent une définition du succès pour les entreprises et cette définition est reliée de fort près à leur capacité à survivre et à croître⁵ dans le temps. Il ressort de cette définition que la performance des entreprises apparaît moins comme le résultat de leurs actions passées que comme la condition de leur survie future.⁶

Ces auteurs à travers leur théorie mettent en exergue le rôle crucial que rempli l'environnement des entreprises, se faisant, certaines entreprises survivent au détriment des autres. A ce niveau, il importe de souligner que l'élément clés dans cette définition de succès et de cette dynamique d'évolution constitue la diversité⁷ des entreprises en place, en d'autres vocable, une population d'entreprises uniforme, ne peut avoir qu'un comportement radicalement contrasté face à la sélection environnementale, ainsi elle disparaît entièrement ou elle survie dans sa totalité.

Par conséquent, l'entreprise a certainement tout intérêt à surveiller son environnement et les événements pouvant s'y produire de tout près, puisque chaque manœuvre stratégique⁸, chaque innovation, chaque avènement d'acteur nouveau, ... est susceptible de constituer le déclic d'une sélection, dont le résultat est une reconfiguration neuve de l'environnement, initiée par une dynamique d'évolution des standards de performance, qui font que quelques entreprises survivent, pendant que d'autres succombent.

1.2. S'adapter aux mutations environnementales

Il est logique que face aux mutations environnementales, les entreprises sont appelées à réagir chacune à sa manière. En effet, si le mécanisme consistant à cribler les entreprises en place est guidé par les indicateurs financiers de performances, s'appréciant ainsi à travers la rentabilité de ses dernières, la théorie de contingence structurelle met davantage l'accent sur l'étude d'indicateurs qualitatifs fondant l'interactivité: **mutation de l'environnement _action de l'entreprise.**

En ce qui nous concerne, nous abordons exclusivement un facteur de contingence externe qui est l'environnement de l'entreprise, d'après les apports de cette théorie les facteurs de contingence à la fois internes (technologie, stratégie, taille et âge) et externe sont amenés à influencer de manière déterminante la structure des entreprises, ce faisant leurs décisions et leurs actions, dès lors, cela crée une diversité des structures organisationnelles d'entreprises adaptées à des environnements différents.

⁵ Nelson R & Winter S G, An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982, p 09.

⁶ Durand R & Quélin B, Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste, contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme, www.strategie-aims.com.

⁷ Yildizoglu M, Approche évolutionniste de la dynamique économique, Cahiers GREThA, n°2009-16, p 08.

⁸ D'Aveni R, Hyper compétition, Vuibert, 1995, p 265.

Lawrence & Lorsch⁹(1967) se sont focaliser sur l'étude de l'interdépendance entre le changement l'environnement d'un côté et de l'autre l'adaptation des structures organisationnelles, en effet, chaque fois que l'environnement se transforme, les entreprises adoptent des structures contingentes, à l'exemple de ce qui est constaté à travers la réponse des entreprises à l'élargissement des marché à l'ère de la mondialisation, consistant en l'adoption de structures nouvelles divisionnelles ou matricielles dans l'objectif d'adapter leurs produits aux spécificités des nouveaux marchés.

Et qu'en est-il des entreprises qui ne réagissent pas aux fluctuations de leurs environnements ? La théorie de contingence constitue à notre sens un prolongement de mécanisme de sélection, ainsi, le cas échéant, les entreprises qui ne réagissent en temps opportun, sont destinées à disparaître, puisqu'une évolution s'est accomplie, vers des structures plus adéquates, susceptible de contribuer à une meilleure performance pour les entreprises qui ont sues réagir.

Par conséquent, les apports théoriques des deux théories précédentes ne font que certifier le poids énorme de l'environnement de l'entreprise dans la détermination des décisions à prendre et par voie de conséquence, des actions à mettre en œuvre, il est même concevable de juger que l'environnement fabrique ses propres entreprises, alias le sort de l'entreprise est intimement lié à son environnement, de ce fait, s'informer, décrypter, comprendre ce dernier devient obligatoire, ce qui devient d'autant plus crucial pour les entreprises modernes qui évoluent dans des environnements tendant à être encore plus chaotiques.

1.3. Faire preuve de pro-activité : agir pour ne pas subir

Cependant, surveiller et scruter son environnement ne peut aucunement être envisageable que dans une perspective de réaction aux mutations et dès lors de mise en place des actions d'adaptation, la tendance présente est de chercher les informations sur l'environnement en vue d'être source d'initiation de transformations, à ce temps il est question de faire preuve d'anticipation et de vision stratégique, d'agir pour ne pas être contraint de devoir réagir tard et dans un contexte d'urgence.

La prise en compte des actions et des interactions des parties prenantes environnementales, s'accroît encore plus pour l'entreprise voulant initier des changements dans leurs environnements. Il demeure, que pour perturber le *statu quo* et imposer de nouveaux standards, de nouvelles normes, l'entreprise met en place des actions d'influence¹⁰, allant du

⁹ Lawrence P R & Lorsch J W, Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Harvard Business School, 1967.

¹⁰ Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet, Revue Communication & Influence Review, numéro exceptionnel n°01, Juin 2009, p 04 & L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : décryptage d'Eric Delbeque, Communication & Influence Review, n° 28, Décembre 2011, p 01 & Puissance, marchés, territoires, le triptyque de la guerre économique : décrypté par Christian Harbulot, Communication & influence Review, n° 32, Avril 2012, p 01 & Identité, influence, puissance : face à la mondialisation, plaidoyer pour la diversité d'Hervé Juvin, Communication & Influence Review, n° 49, Novembre 2013, p 03.

plus répandu qui est le Lobbying aux actions d'ajustement et de découragement¹¹, et ce, dans le but de reconfigurer l'environnement d'une manière qui lui est plus avantageuse.

A ce stade, il est évident que l'influence, entre l'entreprise et son environnement est mutuelle, et l'interdépendance est réciproque, toutefois, même dans un objectif de reconfiguration de celui-ci, l'entreprise a, à appréhender d'une manière exacte son environnement à travers la recherche d'informations relatives à ses diverses parties prenantes.

Les actions d'influence sont d'autant plus efficaces qu'elles sont bien informées, ce qui ne peut être réalisable sans la mise en place d'un processus de veille stratégique approprié au sein de l'entreprise.

2. LA VEILLE STRATEGIQUE : APPREHENDER SON ENVIRONNEMENT EFFICACEMENT

A présent, que l'accent a été davantage mis sur l'intérêt d'intégrer l'environnement à travers ses parties prenantes dans la réflexion stratégique de l'entreprise, il est temps, de s'intéresser à l'outil permettant de le faire, et à la façon dont ce dernier fonctionne et contribue au décryptage de l'environnement suffisamment tôt pour agir ou réagir aux diverses mutations survenues et /ou qui surviendront prochainement.

2.1. Vers la définition de la veille stratégique

Les qualifications de la veille stratégique sont légion, en effet, nous attribuons à plusieurs auteurs¹² dans le domaine des définitions multiples, néanmoins, ces dernières prennent unanimement pour appui trois pivots en l'occurrence : l'entreprise, l'environnement et l'information (Data).

Il demeure, que nous retenons dans ce qui suit la définition de Lesca (2003), ce dernier qualifie la veille stratégique de processus collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste, et utilisent des informations (data) pertinentes concernant leurs environnements extérieur et les changements pouvant s'y produire¹³.

La veille stratégique consiste en ce processus que l'entreprise adopte, et qui lui permet de traquer, collecter, rechercher des data d'une manière systématique sur son environnement. Naturellement, ce processus requiert des ressources financières, humaines et technologiques en vue d'un meilleur rendement.

¹¹ Baumard P, Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod, Paris, 2000, p 200

¹² Jakobiak F (1991) Marmuse C (1996), Lesca Humbert (2003), Lesca Nicolas & Caron-Fasan M L (2006), Atamar T & Calori R (2011), Reix R (2011),

¹³ Lesca H, Veille stratégique : La méthode LESCAnning, EMS, 2003, p 10.

En sus, il n'existe pas de modèle universel de veille stratégique mais des modèles idiosyncratiques adaptables à chaque entreprise et ce, en fonction de ses spécificités internes et des caractéristiques de son environnement externe.

Il importe aussi de noter la prolifération des adjectifs accompagnants le concept de veille, nous avons tendances à trouver dans les écrits veille commerciale, veille technologique, veille financière, marketing, concurrentielle,...sont-elles des composantes ? Ou des veilles stratégiques à leurs tours ?

Martinet & Ribault (1990), ont attribué à la veille stratégique quatre sous veilles : commerciale, concurrentielle et technologique et environnementale, et ce, en s'appuyant sur les cinq forces concurrentielles, pour notre part, chacune de ces sous veilles peut être stratégique pour une entreprise et non stratégique pour une autre, par ailleurs, la veille stratégique pour nous est celle permettant d'épauler l'entreprise dans sa prise de décision stratégique. Ainsi, elle pourrait même être la source d'avantage compétitif, dans la mesure où elle améliore la prise de décision stratégique par les informations pertinentes qu'elle véhicule.

2.2. Le modèle conceptuel L.E.SCAnning

Mettre en place et exploiter un processus de veille stratégique au sein d'une entreprise n'est point facile, comment procéder ? Quel collaborateur faire participer ? Quel objectif fixer au préalable ? Dans quel horizon temporel faudra les atteindre ? Avec quel budget débiter ? Autant d'interrogations et d'autres surgissent graduellement, que l'entreprise souhaite s'engager effectivement dans la mise en place de la veille stratégique.

Les réponses adéquates à ces interrogations, n'existent pas en dehors de leurs contextes d'apparition, cependant, nous avons l'un des modèles conceptuel les plus utiles pour l'entreprise en la matière, il s'agit du modèle **Learning Environmental SCAnning**, qui est le fruit des travaux de recherche de l'équipe VAS-IC¹⁴ sous l'égide du professeur Lesca Humbert à l'université Pierre MENDES à Grenoble en France.

L.E.SCAnning constitue un modèle complet ayant pour objectif de sous tendre à la fois la mise en œuvre et l'exploitation du processus de veille stratégique au sein des entreprises, néanmoins, cette dernière comprend un ensemble de phases en étroite interaction, celles-ci sont de nombre de huit phases, qui sont :

- **La phase Utilisation**, il est question à ce niveau d'identifier parmi les activités opérées par l'entreprise, celle qui doit être consolidée en priorité par un processus de veille stratégique, autrement dit, il s'agit pour l'entreprise de délimiter le domaine de la veille stratégique, et ce, en vue d'agir en toute précision et efficacité.

En sus, trois niveaux de rattachement qui ne s'excluent pas mutuellement peuvent être avancés, il s'agit du niveau global de l'entreprise, le niveau « Corporate », c'est-à-dire auprès du président directeur général de cette dernière, ou au niveau des divisions de l'entreprise les

¹⁴ Veille anticipative stratégique-intelligence collective.

« Business unit », et enfin, au niveau des processus créateur de valeur, des processus réputés pour être opérationnels au sein de l'entreprise.

Ce rattachement, à tendance à se complexifier en termes d'objectifs à assigner pour la veille stratégique et en termes de mesure de sa performance à mesure qu'elle est rattachée aux divisions ou encore à la direction, c'est ainsi qu'il est préférable de placer cette dernière auprès des processus opérationnels créateurs de valeur, puisqu'à ce stade l'impact de la veille stratégique sur de tels processus peut être facilement repérable.

En sus, il est déterminé aussi à cette phase le périmètre du processus de veille stratégique, qui est peu ou prou la liste des collaborateurs de l'entreprise concernés par celle-ci, et qui sont appelés à y collaborer tour à tour dans son fonctionnement au sein de l'entreprise.

- **La phase de Création collective de sens**, celle-ci est considéré le centre du modèle, il est presque évident que l'information qui répond à un besoin précis, peut ne pas exister, de ce fait, cette phase permet d'engendrer des approximations, de créer de sens, de générer des idées et des connaissances, pouvant satisfaire ce besoin, et ce, à travers le traitement et l'interprétation des informations qui elles existent au sein de l'entreprise ou peuvent être collectées.

Par ailleurs cette phase ne peut être que collective, vue qu'elle se distingue par des interactions denses et incessantes entre les collaborateurs de l'entreprise, ainsi que les mémoires organisationnelles dont dispose celle-ci à un moment donné, lors des séances d'exploitation des informations traquées.

- **La phase de Ciblage**, se réfère à la phase à travers laquelle est déterminé la cible qui est la partie ou le segment de l'environnement destiné à être sous l'attention des membres de la veille stratégique, toutefois, l'équipe VAS-IC (2003), insiste sur le fait que cette étape doit être menée collectivement, pour espérer un résultat satisfaisant relative à la cible résultante.

La cible est construite à travers l'identification d'un ou des acteurs environnementaux à mettre sous surveillance, ce qui ne peut être possible sans une précision des thèmes à privilégier dans ce sens, ceci étant fait, il convient de joindre *à priori* pour chaque acteur et chaque thème une liste des sources d'informations à mobiliser.

- **La phase de Traque**, désigne l'ensemble des actions mise en œuvre de façon volontariste par les traqueurs (ou veilleurs ou observateurs) de l'entreprise en charge de processus de veille stratégique en vue de rechercher, et de collecter des informations à partir des diverses sources d'informations dont ils peuvent exploiter.

L'entreprise est en mesure de faire appel à des traqueurs externes spécialisés en termes de captage des informations en fonction des cibles concernées, ou à des traqueurs internes, qui eux peuvent être de deux catégories sédentaire ou de terrain.

- **La phase de Sélection** des informations traquées est primordiale à accomplir puisque ces dernières sont le plus souvent nombreuses, et inutiles pour une partie, ainsi, l'objectif de cette phase consiste à filtrer les informations utiles de celles qui ne le sont pas.

Toutefois, cette sélection se fait en deux temps, d'abord en sélection individuelle opérée au niveau des traqueurs, puis en collectif pour décider collectivement des informations à stocker en mémoire de l'entreprise, en vue de prochains usages.

- **La Mémoire**, une partie des informations traquées vont être mémorisées et stockées dans des mémoires en vue de prochaines utilisations, dans cette perspective, dans une entreprise donnée peut cohabiter diverses mémoires, qui peuvent être des mémoires formalisées centralisées ou décentralisées, des mémoires tacites voire informelle qui consiste en l'ensemble des informations détenues par les collaborateurs.

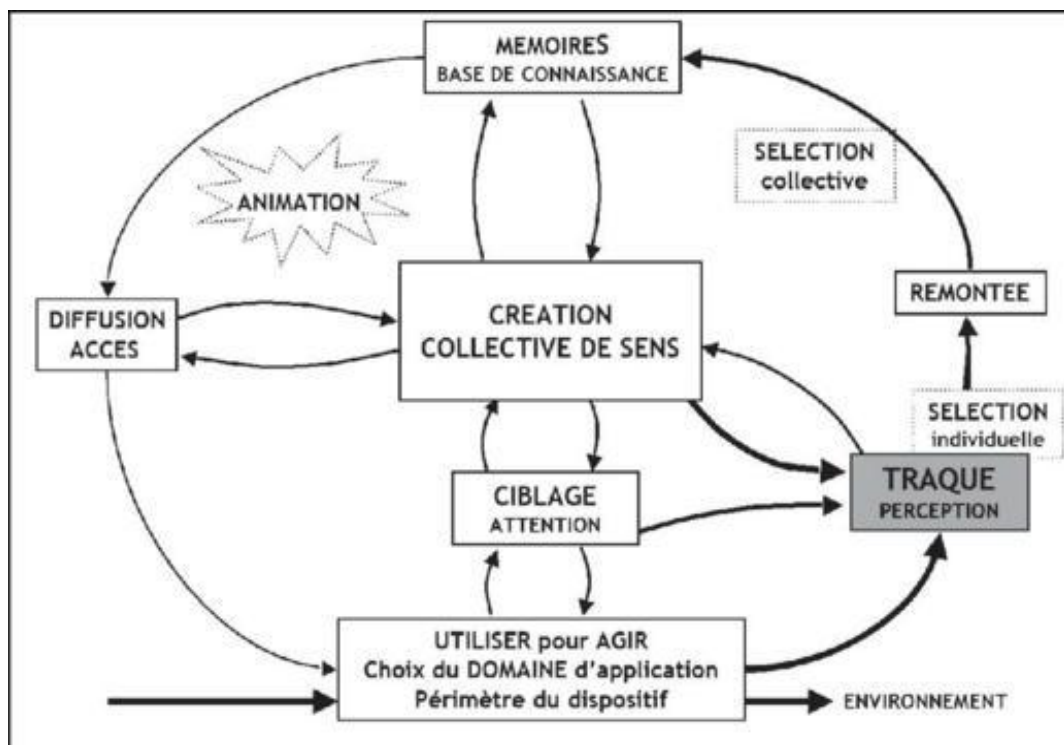
- **La Remontée** d'informations, a pour objectif la transmission des informations captées par les traqueurs vers les collègues ou la hiérarchie, pour amorcer la création collective de sens concernant un domaine particulier et une cible environnementale donnée.

- **La Diffusion**, constitue la phase permettant de rendre disponible l'information auprès de son utilisateur potentiel.

Après avoir parcouru chacune des phases composant la Modèle L.E.SCAning, il est important de mentionner qu'il est vrai que la phase de création de sens revêt un intérêt crucial, cependant il est évident que celle-ci ne peut être accomplie sans les autres phases qui se situent en amont comme celle d'utilisation, de ciblage et de traque, et puis ces résultats ne peuvent être exploités et mis en action sans les phases qui la complète de l'aval.

La figure prochaine met en avant le modèle conceptuel de la méthode L.E.SCAning :

Figure 01. Le modèle conceptuel L.E.SCAning¹⁵



¹⁵ Lesca H, *Op. Cit* ; p 28.

Somme toute, ce modèle est en mesure de permettre de guider les entreprises dans leur mise en place d'un processus de veille stratégique, et ce, à travers une description minutieuse de chacune des phases sous tendant ce dernier. En outre, l'entreprise est appelée à adapter chacune de ces phases à ses spécificités, et ce, en fonction de son domaine, de son périmètre, de ses cibles et des objectifs qui lui ont été assignés à court et à long terme.

Par ailleurs, ce modèle met en exergue l'intérêt grandissant d'accomplir certaines de ces phases de manière collective, en vue, notamment de pallier aux insuffisances relatives aux capacités cognitives limitées, à la myopie managériale des collaborateurs, ainsi, l'information complète ne peut être détenue que par plusieurs collaborateurs à la fois, pareil pour l'interprétation des données collectées sur l'environnement de l'entreprise.

3. TRAQUER EFFICACEMENT LES DATA : LA VEILLE STRATEGIQUE A L'EPREUVE

A l'ère des Cloud, des Big Data,...ce n'est point les données qui font défaut pour les entreprises, mais à la fois leur collecte et l'usage à faire de ces dernières. Jamais la donnée (Data), qu'elle soit politique, militaire, économique ou scientifique, n'a été aussi facile à se procurer, à partager, à analyser, et pourtant, nous en tirons très mal parti¹⁶.

Il est cruciale pour toute entreprise moderne de prendre conscience de deux évidences :

- Les entreprises rivales et celles potentiellement rivales ont éventuellement les mêmes données en leurs sein, et elles peuvent accéder aux mêmes données ;
- Si l'entreprise s'intéresse aux parties prenantes de son environnement, sa concurrente le fait aussi.

Ces constats stimulent les entreprises à s'homogénéiser, mues par une sorte d'isomorphisme mimétique¹⁷, c'est ainsi, que nulle entreprise ne peut disposer d'avantage sur ses rivales, la solution serait de générer une asymétrie informationnelle à leur détriment, à travers une exploitation meilleure des données procurées sur l'environnement. En effet, l'idée est la suivante : toutes les entreprises, ou de moins la quasi-totalité disposent et ont l'accès aux mêmes données, ce qui fera la différence est la manière dont elles seront exploitées. Et c'est à ce moment, que le processus de veille stratégique doit faire ses preuves.

3.1. Que cibler en priorité

Aguilar (1967)¹⁸ a été le premier auteur à avoir conceptualisé le concept de veille stratégique, en le nommant **scanning**, à une période relativement stable, à l'heure d'apogée de la planification stratégique au sein des entreprises anglo-saxonnes, ainsi, scanning consiste à balayer à l'image d'un radar d'un navire l'environnement de l'entreprise à 360 degré, autrement dit, s'intéresser à la fois, à l'environnement politique, économique, écologique,

¹⁶ Baumard P, Le vide stratégique, CNRS EDITIONS, 2012, p 13.

¹⁷ Dimaggio P J & Powell W W, The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociologic Review, volume 48, issue 2, April 1983, p 147-160.

¹⁸ Aguilar F J, Scanning the business environment, Macmillan, 1967.

technologique, ... dans l'objectif de pourvoir la planification stratégique avec les data requises.

Ceci peut être envisageable dans un contexte stable, mais quand est-il d'un contexte mouvant ? Avec un accroissement des volumes de données et des supports les véhiculant ! Ce n'est point évident, combien de temps et de budget consacrer à cette entreprise ? Et quels résultats espérer ?

En matière de veille de même qu'en alliances inter-entreprises, celles qui connaissent plus de succès, sont celles restreintes dans les objectifs et le temps de leurs atteinte, c'est-à-dire, ayant un ciblage précis, et dans un contexte assez volatile qui est le nôtre, l'entreprise est tenue de procéder, dans le cadre de son processus de veille stratégique à deux ciblage.

Toutefois, le ciblage constitue une phase du modèle L.E.SCAnnig, la seconde après celle d'utilisation, mais à notre sens, deux types de ciblage doivent être effectués graduellement au sein de l'entreprise, il s'agit, premièrement, de ciblage interne ou *ex ante*, qui doit s'effectuer au moment de décider du domaine de rattachement du processus de veille stratégique au sein de l'entreprise. Voulons-nous consolider tel ou tel processus créateur de valeur ou telle ou telle activité? Il est fondamental de passer par cette étape, parce qu'elle détermine le grand axe sur lequel la veille stratégique va assoir sa traque de données sur l'environnement.

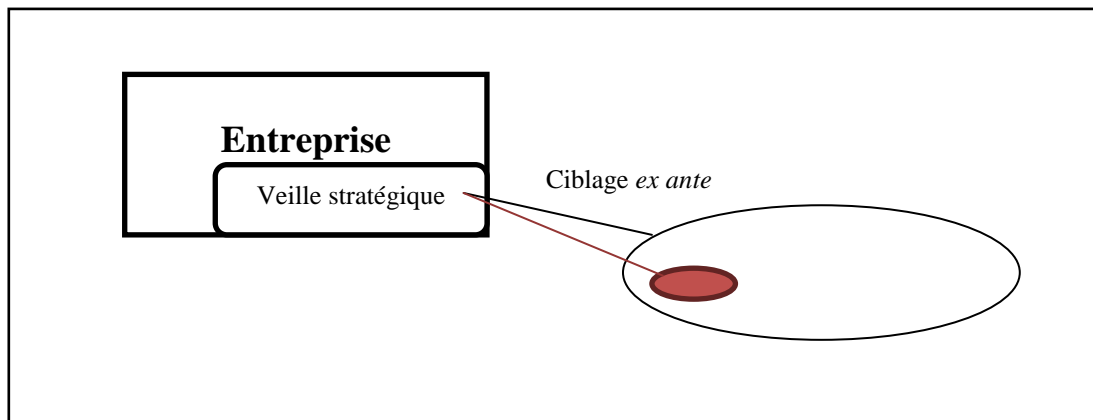
Avec la définition du domaine de rattachement de la veille stratégique au sein de l'entreprise, un éventail environnemental à mettre sous surveillance se dessinera, dès lors, la confusion et la perplexité des traqueurs diminuent progressivement.

Deuxièmement, un ciblage externe ou *ex post* doit suivre, à ce niveau nous nous positionnons en phase de ciblage proprement dite, avec la volonté de répondre à des interrogations précises : quel partie prenante surveiller en priorité ? Qu'est ce qui nous intéresse ou nous intrigue le plus chez cette dernière ? Et quelles sources informationnelles doivent être mobilisées le cas échéant ?

A cette phase, d'une manière collective, en présence des traqueurs, de l'animateur de la veille stratégique et de responsable de l'activité de rattachement, il est déterminé une cible prioritaire de surveillance, composé d'un acteur, d'un thème de surveillance et des sources d'information à consulter en priorité, toutefois, il est possible d'arrêter plusieurs thèmes pour un seul acteur, ou un seul thème concernant plusieurs acteurs, sur ce continuum un tas de cas de figure y sont probables.

Le ciblage externe consiste en un prolongement de celui interne, puisque le sous environnement de prédilection correspondant au rattachement de la veille stratégique, sera amené progressivement et unanimement à une partie prenante précise, à un thème à son propos et des sources à utiliser dans la traque de données. Et ce comme le montre la figure venant :

Figure 02. Ciblage ex ante et ex post en veille stratégique



Les apports de ces deux types de ciblage se font sentir à la fois sur temps à consacrer dans la recherche de données sur l'environnement, puisqu'à présent les traqueurs connaissent avec exactitude la cible, ainsi, chaque donnée ne l'ayant pas pour objet est d'emblée écartée, autrement dit, ceux-ci ne sont point dispersés, de surcroît, les coûts de recherche diminuent suite à ces ciblage, puisque stimulés par deux aspects, le premier relatif à l'orientation précise des actions de traque, et le second tient, à la diminution de nombre des traqueurs de terrain et/ou sédentaires appelés à collecter les données, puisqu'il ne s'agit plus d'un scanning à 360 degrés, qui nécessitera évidemment un nombre plus important de collaborateurs.

3.2. Filtrer les data: un prérequis à leur exploitation

Le ciblage balise le chemin des traqueurs, toutefois, même avec une cible précise qu'elle soit, ceux-ci sont tenus de filtrer les données à faire parvenir aux séances collectives d'exploitation de celles à délaisser d'emblée.

La sélection qui est aussi une phase du modèle LESCanning, s'exerce en deux temps, dont le premier s'effectue au niveau des traqueurs, et ce à travers :

- Élimination des doublons (data redondantes) des data traquées sur l'environnement ;
- Évaluation de la donnée en fonction de sa source, qu'elle soit formelle ou informelle, les traqueurs sont les mieux placés pour décider de la légitimité et de la crédibilité de cette dernière, et par voie de conséquence, de la donnée à retenir et à faire remonter ou mémoriser;
- Vérification lorsque pour une cible particulière le traqueur dispose de données contradictoires, incontestablement, il va falloir traquer davantage de données, pour trancher concernant cette opposition.

La sélection individuelle est certes intéressante pour l'entreprise, cependant, celle-ci à ses propres limites, relatives en particulier, aux biais cognitifs dont pourrait faire l'objet le traqueur, conséquemment, une donnée importante pourrait être écartée, au moment qu'une autre inutile sera gardée, dans cette perspective, un autre filtre intervient pour parfaire cette sélection de données provenant de l'environnement, il s'agit de la sélection collective.

Le travail des traqueurs est effectué, la masse de données collectées sont parvenu au comité d'exploitation des informations (CODEXI)¹⁹, ceux-ci experts dans le traitement des données effectueront à leur tour un autre filtrage, dans l'objectif de ne retenir que les data qui seront exploitées immédiatement. Les autres peuvent faire l'objet d'une remontée en mémoire, en vue de futures utilisations.

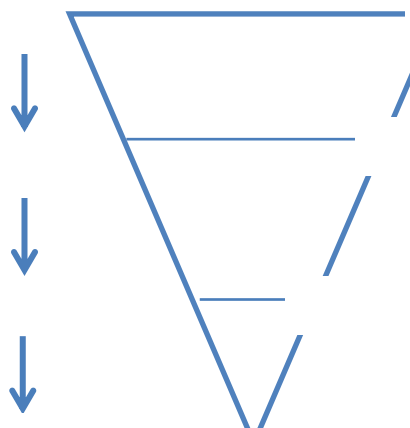
A ce niveau, les connaissances à la fois tacites et explicites²⁰ des collaborateurs intervenant dans cette distillation jouent un rôle déterminant, confortées par le caractère collectif de cette action, cela atténuera considérablement les carences relatives à la nature de l'être humain.

En sus, il est incontournable que les collaborateurs concernés fassent appel à des logiciels déjà existants ou mieux encore qu'ils développent eux-mêmes des artefacts²¹ appropriés susceptibles d'aider dans la sélection des océans données d'une manière plus efficace et moins consommatrices de temps et de de coût.

Ce mécanisme de sélection double individuel et collectif ou de distillation tend à constituer une réponse adéquate à la surabondance de données s'évertuant à noyer les entreprises contemporaines. Somme toute, il est primordial de séparer les données qui semblent intéressantes de celles qui ne le sont pas, puisque la création de sens en dépend fortement.

Toutefois, le livrable (output) de ce processus de distillation constitue en une donnée ramenée à ses mots essentiels de façon à être très courte, mais riche et fiable, cependant, il convient de noter, que la distillation de données et compte tenu de l'importance de leurs volume, ne peut être réalisé d'une manière efficace et efficiente sans la détention de logiciels ou d'artefacts appropriés. La figure suivante retrace l'opération de distillation de données qu'effectue la veille stratégique :

Figure 03. La distillation des données dans le processus de veille stratégique²².



¹⁹ Acronyme mise au point par l'équipe de recherche VAS-IC

²⁰ Nonaka. I & Takeuchi H, The knowledge creating company, Oxford Press University, 1995.

²¹ APPROXIMA et MAYBE DETECT sont l'exemple d'artefacts spécialisés dans la distillation des données issues des publications numériques.

²² Lesca H, Kriaa S & Casagrande A, Veille stratégique: un facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation cause par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, VSST 2009, Nancy, accessible sur www.veille-strategique.org

La distillation de données permet de générer des informations directement exploitables, cette information est nommée brève²³, une information compréhensible, cohérente et courte. Cette contrainte de taille résulte de fait qu'une brève est destinée à être projetée sur un écran en compagnie d'autres brèves, et ce, en vue de construire de sens en faisant parler l'ensemble des brèves retenues.

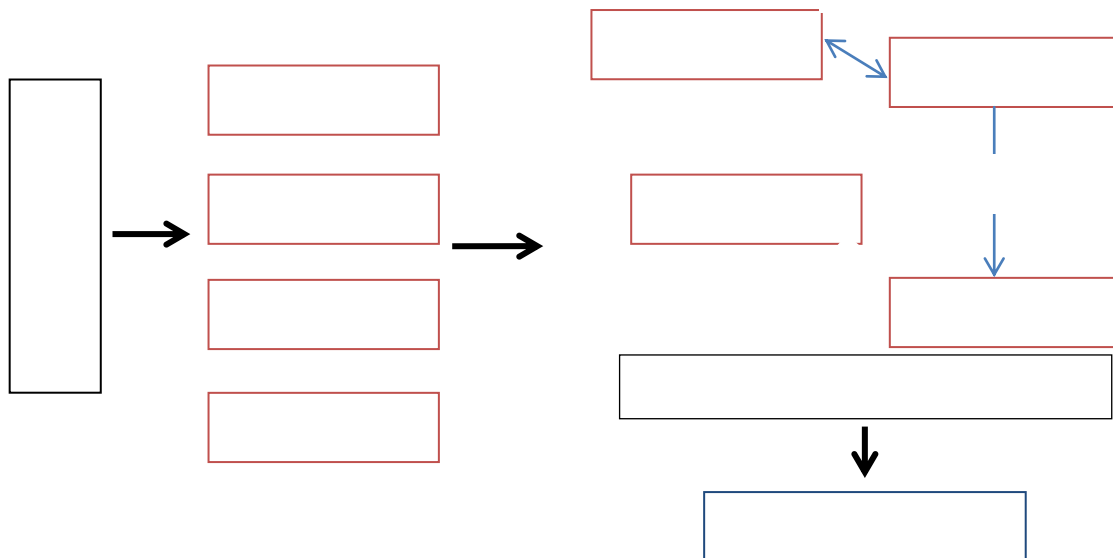
3.3. Créer de sens en faisant parler les informations

Tout compte fait, le but de la traque et de traitement des données n'est rien de plus que de recourir à la consolidation la compétitivité de l'entreprise face à une concurrence, de plus en plus acharnée. Toutefois, pour ce faire, ces données préalablement procurées doivent engendrer une valeur ajoutée, à travers une création de sens.

La création collective de sens, est aussi une phase nodale du modèle L.E.SCAning, permettant d'imbriquer les informations issues de l'opération de distillation de données, et ce, à travers des liens²⁴ de confirmation, de contradiction, de causalité... toutefois, ces liens sont le résultat d'intervention des acteurs concernés qui font appel à leurs connaissances tacites, ainsi qu'aux mémoires organisationnelles formalisées.

L'idée de départ est que chacun des collaborateurs est en mesure d'enrichir le Puzzle d'informations construit, ce qui facilite le passage du stade abstrait d'intention au plan d'action. La figure qui vient représente l'intervention de la veille stratégique dans la prise de décision stratégique :

Figure 04. Le Puzzle de création de sens.



²³ Lesca H & Lesca N, Les signaux faibles et la veille anticipative, Lavoisier, 2011, p 223.

²⁴ Lee & Lai (1991) proposent sept types de liens: lien d'implication logique, lien de confirmation, lien de contradiction, lien de qualification, lien de relation hypothétique, lien d'opposition et lien de réponse. Cité dans Lesca H & Caron-Fasan M-L, Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1995, p 58-68

Un Puzzle constitue un chemin d'action stratégique possible mais non pas le seul, en sus, la construction de scénarios éventuels par les collaborateurs de l'entreprise débouche sur :

- Une meilleure visibilité vis-à-vis l'environnement externe, une conséquence directe de la réduction de l'incertitude ;
- Une prise de décision stratégique informée par des informations pertinentes ;
- Une prise de décision stratégique unanime puisque l'interprétation de ces informations est collective, par ailleurs, cela impacte la mise en œuvre de la décision stratégique ainsi prise, dans le sens où elle sera accompagnée d'une collaboration et d'une implication assez forte des collaborateurs de l'entreprise;
- De nouvelles pistes d'action prometteuses (opportunités, acteur stratégique, innovation, ...) à explorer (relancer le processus de veille stratégique pour plus d'informations pertinentes sur le sujet d'intérêt émergé).

Conséquemment, l'aboutissement d'un processus de veille stratégique au sein de l'entreprise moderne, consiste à engendrer des informations approximatives répondant à un besoin particulier, et ce, à travers la construction collective de Puzzle plausible. Ceci, doit se faire, d'une manière à la fois efficace et efficiente à partir d'un océan de données, tâche vraisemblablement rude et chronophage, cependant, avec un processus de veille stratégique adéquat, cela devient plus accessible et plus fluide, en particulier, une fois, que les collaborateurs de l'entreprise ont accumulé un apprentissage organisationnel²⁵ effectif.

En sus, c'est à l'issue de ce processus de veille stratégique que les disparités informationnelles inter-entreprises surgissent, et ce, en ayant pour point de départ un fond relativement homogène de données accessibles pour toutes, c'est disparités ne sont rien d'autre que des asymétries informationnelles, et dans une situation d'interdépendance stratégique, tel est le cas des entreprises de l'ère des Big Data, seules ces asymétries, qu'elles soient temporaires ou durables sont sources d'avantage compétitif²⁶.

Être mieux informée pour une entreprise vis-à-vis de ses concurrentes, lui confère un pas d'avance et donc un temps précieux pour préparer son éventail de marges de manœuvres stratégiques²⁷, et ainsi, d'acquérir cette capacité de perturber le *statu quo* régnant et d'introduire de nouvelles règles du jeu concurrentiel.

Avec une exploitation efficace des données, l'entreprise transcende la phase de réactions combinées aux mutations incessantes de l'environnement, pour devenir elle-même source d'influence susceptible d'impacter des parties prenantes environnementales ciblées.

²⁵ Leroy F & Yami S, Management stratégique de la concurrence, Dunod, 2009, p 211.

²⁶ Baumard P, *Op. Cit*, p 23-24.

²⁷ Leroy F, La concurrence entre affrontement et connivence, Revue Française de Gestion, 2004, p 149-152, & Leroy F, L'affrontement dans la relation de concurrence, Revue Française de Gestion, 2004, p 179-193.

CONCLUSION

Plus que jamais l'entreprise moderne se trouve noyée sous une masse de données, se présentant sous diverses formes, et ayant une multitude de supports, et qui sont issues d'innombrable sources. Certes, l'information constitue la ressource stratégique par excellence à l'ère de l'économie intangible, cependant, celle-ci ne peut être d'emblée une source d'avantage compétitif différenciant l'entreprise de ses rivales.

Nous soutenons que la majorité des entreprises en concurrence disposent et ont accès peu ou prou aux mêmes données, dans cette perspective, ce qui est susceptible de générer un avantage compétitif pour l'entreprise est la création d'asymétries informationnelles au détriment de ses rivales. Par ailleurs, l'asymétrie informationnelle provient d'une exploitation efficace et efficiente de ces données, vraisemblablement, détenues par les concurrents. En sus, ce postulat, est corroboré par le paradoxe de l'ère des Big Data, puisque les données sont disponibles et facilement accessibles, cependant, l'entreprise souffre dans la procuration des informations pertinentes voir stratégiques dont elle a besoin à un moment donné.

Dans un souci de produire des informations pertinentes et de créer par voie de conséquence une asymétrie informationnelle de moins temporaire, une mise en place d'un processus de veille stratégique s'impose pour l'entreprise. En fait, ce dernier, s'amorce à travers un ciblage à la fois *ex ante* et *ex post*, qui constitue une réponse adéquate à un environnement vaste, composé d'une multitude de parties prenantes, ce faisant, les efforts, le temps, le coût, et la précision de la traque de données s'améliorent nettement, et aussi, le résultat attendu.

Outre, le ciblage, un autre filtre intervient qui est celui de la sélection individuelle ou collective, et ce en vue de distiller la masse de données ainsi collectée par les traqueurs, le livrable de cette opération consiste en une information compréhensible, cohérente et courte alias la Brève, laquelle sera la ressource première servant à la construction de Puzzle, à travers la mise en relation d'un ensemble de ces brèves relatives à une cible particulière. En effet, le Puzzle, constitue cet outil permettant de créer collectivement du sens à partir la mise en lien des brèves, autrement dit, celui qui les fait parler.

Somme toute, cette asymétrie informationnelle surgit au profit d'une entreprise dont le processus de veille stratégique, a été mené d'une manière performante. A l'ère des Big Data, le processus de veille stratégique permet pour l'entreprise d'acquérir un regard résolu sur son environnement qui ne cesse de se complexifier, et ce à travers, une exploitation efficace des données collectées sur ce dernier.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar F J, Scanning the business environment, Macmillan, 1967
- Ansoff I, Managing strategic surprise by response to weak signals, California management review, 1975
- Baumard P, Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod, 2000, p 23-24
- Baumard P, Le vide stratégique, CNRS EDITIONS, 2012
- D'Aveni R, Hyper compétition, Vuibert, 1995
- Desgardins B, Le nouvel environnement international, Dunod ,1997
- Dimaggio P J & Powell W W, The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociologic Review, volume 48, issue 2, April 1983, p 147-160
- Durand R & Quélin B, Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste, contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme, www.strategie-aims.com
- Lawrence P R & Lorsch J W, Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Harvard Business School, 1967
- Leroy F, La concurrence entre affrontement et connivence, Revue Française de Gestion, 2004, p 149-152
- Leroy F, L'affrontement dans la relation de concurrence, Revue Française de Gestion, 2004, p 179-193
- Leroy F & Yami S, Management stratégique de la concurrence, Dunod, 2009
- Lesca H & Caron-Fasan M-L, Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1995
- Lesca H, Veille stratégique : La méthode LESCanning, EMS, 2003
- Lesca H, Kriaa S & Casagrande A, Veille stratégique: un facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation cause par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, VSST 2009, Nancy, **accessible sur** www.veille-strategique.org
- Lesca H & Lesca N, Les signaux faibles et la veille anticipative, Lavoisier, 2011
- Nelson R & Winter S G, An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982
- Nonaka. I & Takeuchi H, The knowledge creating company, Oxford Press University, 1995
- Strategies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet, Revue Communication & Influence Review, numéro exceptionnel n°01, Juin 2009,
- L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : décryptage d'Eric Delbeque, Communication & Influence Review, n° 28, Décembre 2011,
- Puissance, marchés, territoires, le triptyque de la guerre économique : décrypté par Christian Harbulot, Communication & influence Review, n° 32, Avril 2012,
- Identité, influence, puissance : face à la mondialisation, plaidoyer pour la diversité d'Hervé Juvin, Communication & Influence Review, n° 49, Novembre 2013
- Yildizoglu M, Approche évolutionniste de la dynamique économique, Cahiers GREThA, 2009-16