

Conception d'un système de veille : une approche par le concept d'environnement pertinent

Christian Marcon

Christian.Marcon@univ-poitiers.fr

LABCIS, ICOMTEC BP 64 86130 JAUNAY-CLAN

Mots clefs :

Imaginaire, intelligence économique, veille, matrice stratégique, interactivité, réseau

Keywords :

Representations of environment, business intelligence, information search, interactivity, network, strategy

Palabras claves

Entorno idóneo, imaginario, matriz estratégica, inteligencia económica

Résumé

L'efficacité de tout système de veille stratégique est directement corrélée au degré d'appropriation des informations qu'il fournit par les principaux décideurs de l'organisation. La qualité de l'interaction entre le système de renseignement et le système décisionnel est donc déterminante. Cette interaction dépend fortement de l'attention que les décideurs accordent aux informations qu'ils reçoivent, donc de la concordance entre ces informations et leurs centres d'intérêt.

La démarche présentée permet d'identifier et de caractériser, grâce à un ensemble de matrices originales, les menaces et opportunités qui constituent l'environnement pertinent de l'organisation, tel que ses décideurs clés les perçoivent. La mise en place d'un dispositif articulant un système de renseignement, le système décisionnel et une interface informatique capable de gérer en temps réel l'appareillage instrumental sur lequel repose l'analyse de l'environnement pertinent, s'inscrit dans une logique de constitution de réseaux hybrides particulièrement interactifs.

1. Introduction

L'une des gageures de la mise en place d'un système de veille intégré dans une démarche d'intelligence économique est celui de l'implication active durable des acteurs. Une clé du succès réside, sans doute, dans le passage d'une logique d'usage de l'outil à une véritable logique d'appropriation de l'environnement pertinent.

La première de ces logiques se satisfait souvent de la préconisation d'un logiciel à haute valeur ajoutée, réputé prendre en charge la recherche, la diffusion, voire une partie du traitement de l'information - par exemple le tri sur la base de mots clés présélectionnés. Au contraire, la seconde logique suppose la prise en compte de leur *environnement pertinent* par les acteurs du système décisionnel inscrits dans l'ingénierie même du système de veille. Cette prise en compte comporte deux dimensions principales :

- une dimension méthodologique : l'identification et la caractérisation de l'environnement pertinent, ou, pour être plus précis, celui que les acteurs perçoivent – à tort ou à raison - comme pertinent ;
- une dimension informatique : la programmation d'une interface logicielle telle que le système de veille repose sur un véritable réseau hybride homme-machine [Turner], porté à un niveau qui permet non seulement la prise de décision à court terme mais également l'apprentissage d'une logique prospective.

La recherche que nous avons conduite sur ce sujet nous a permis de construire l'appareillage méthodologique nécessaire à l'identification de l'environnement pertinent d'une entreprise. Cet appareillage a été expérimenté avec succès dans plusieurs PME françaises du Poitou-Charentes relevant de la filière bois. Nous rendrons compte dans la première partie de cette communication des supports théoriques retenus, de la démarche suivie et des matrices élaborées en présentant les résultats obtenus dans l'une des entreprises ayant participé à l'expérience. La seconde partie proposera une analyse systémique du réseau hybride à constituer dans la perspective de mettre en place un système de veille stratégique durable et interactif.

2. L'identification et la caractérisation d'un environnement pertinent

2.1. Les soubassements de la méthode

La première étape de l'identification de l'environnement pertinent est la prise de distance avec l'illusion selon laquelle un acteur serait en mesure, grâce à un système de veille sophistiqué, de connaître réellement et de maîtriser complètement l'environnement dans sa globalité. L'histoire, autant que l'actualité récente, illustrent assez la vanité d'une ambition de cette nature, quelle que soit la puissance de l'acteur.

Plus raisonnablement, tout acteur, et l'entreprise en particulier, s'efforce de mieux comprendre la fraction de l'environnement qui, à un titre ou un autre et de façon non marginale, conditionne sa survie et son développement. Seule cette fraction de l'environnement global, toujours incertaine et turbulente, présente un intérêt stratégique et justifie l'engagement de moyens de veille. En référence à l'acception juridique du terme, nous nommons environnement *pertinent* le système complexe des éléments et événements susceptibles de constituer une source de menaces ou d'opportunités pour l'entreprise, dans les limites de son horizon stratégique.

L'environnement pertinent ne se confond ni avec le marché ni avec le secteur d'activité. Par nature, l'environnement pertinent est contingent à chaque acteur. Deux entreprises du même secteur par exemple ont probablement des environnements pertinents partiellement communs. S'il s'agit d'entreprises productrices de biens de substitution, la fraction commune est encore plus large. Pourtant, les positions, les stratégies, les projets, les points forts et points faibles de chacune font que chaque environnement pertinent est unique.

L'environnement pertinent ne saurait être déterminé objectivement et indépendamment des acteurs de l'entreprise. La réalité – les chercheurs constructivistes l'ont clairement montré – est une construction, individuelle et collective, quand bien même « chaque être humain est convaincu que sa construction de la réalité est la réalité réelle. » [12][13] Reprenons ici la formule de J.L. Lemoigne : « Nos environnements ne nous sont accessibles qu'au travers des cartes que nous en construisons. » [5] Par un processus que Weick nomme « enaction » [*enactment*], l'entreprise se forge ainsi une image de la réalité et se met en scène au sein de celle-ci. Le vécu partagé de l'entreprise, sa structure, les vécus individuels des hommes qui la composent, son domaine d'activité, son territoire d'implantation, son appartenance à des réseaux, la rationalité limitée ainsi que la subjectivité des individus et des organisations confrontés à des contraintes d'urgence et d'intendance [2] se combinent pour sécréter des schémas cognitifs individuels et collectifs à partir desquels l'entreprise construit son *imaginaire de menaces et opportunités*. La mise en place d'une démarche de veille ne peut ignorer ce processus.

En 1984, les chercheurs américains Daft et Weick ont mis en évidence le fait que presque tous les choix en termes d'objectifs et de structure de l'organisation dépendent de l'interprétation des problèmes ou opportunités par les décideurs clés [3]. Plus près de nous, Lang, Calantone et Gudmundson ont montré que les menaces et opportunités compétitives perçues déterminent le comportement de recherche d'information dans les petites entreprises [4].

Ainsi se trouvent posés les trois soubassements de notre méthodologie :

- une recherche qui, pour des raisons opérationnelles autant que logiques, est restreinte à l'environnement pertinent, ensemble des éléments et événements susceptibles de constituer une source de menaces ou d'opportunités pour l'entreprise, dans les limites de son horizon stratégique ;
- la volonté d'asseoir le système de veille sur l'imaginaire de menaces et opportunités des acteurs de l'entreprise, et non pas sur des éléments d'analyse fournis par des observateurs extérieurs sollicités pour leur expertise présumée ;
- le choix de limiter le travail d'investigation à l'imaginaire de menaces et opportunités (I.M.O) de l'équipe dirigeante de l'entreprise dont les choix sont décisifs pour l'entreprise.

2.2. La méthodologie de collecte et de traitement des données.

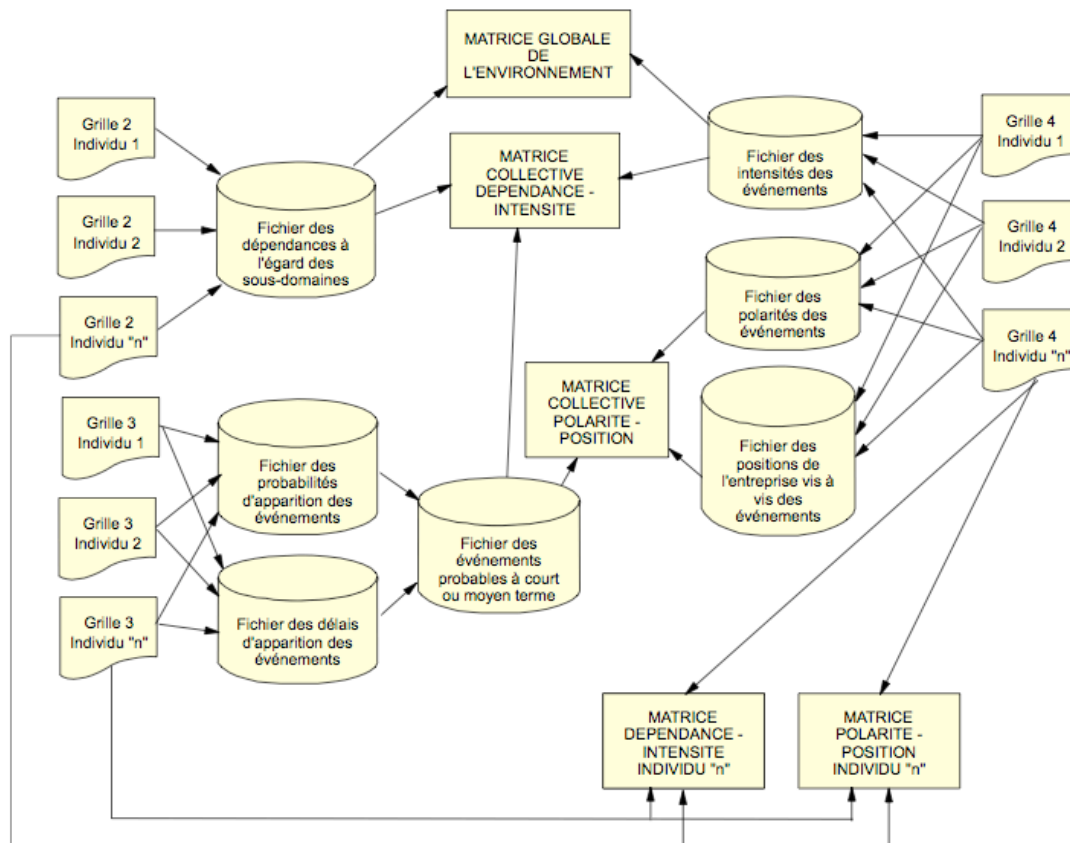
Pour élaborer la méthodologie de collecte des informations nécessaires à l'établissement puis l'analyse de l'imaginaire de menaces et opportunités des décideurs, nous avons dû prendre en compte un ensemble de contraintes opérationnelles. Parmi celles-ci :

- l'accessibilité de la méthode à des participants non spécialisés, malgré leur haut niveau de responsabilité dans l'entreprise ;
- l'attractivité du procédé, indispensable pour stimuler la participation des acteurs ;
- la compatibilité du temps requis par la collecte avec la disponibilité réduite de personnes fortement sollicitées par leur activité professionnelle.

La méthode retenue, après un double test, consiste à regrouper l'ensemble de l'équipe de direction durant une demi-journée au maximum. Dans un premier temps, un exemple simplifié est présenté afin de préciser la démarche et de montrer le type de résultat que l'on peut en attendre. Puis, dans un

second temps, à partir d'une grille initiale proposée, des périodes de questionnement individuel alternent avec d'autres périodes de mise en commun, de manière à susciter une dynamique de groupe.

Figure 1. Traitement des informations en vue de l'élaboration des matrices de l'imaginaire de menaces et opportunités.



Au terme de cette première période de travail, les données collectées dans trois grilles successives numérotées de 2 à 4 font l'objet d'un traitement statistique en vue de réaliser un ensemble de matrices significatives de l'imaginaire de menaces et opportunité du groupe d'une part, de chaque participant d'autre part. Les résultats sont alors présentés aux participants. C'est à partir de ce point que peut s'engager la phase d'élaboration du système de veille dont nous présenterons les grandes lignes

3. Les outils d'analyse.

Grâce à une succession de matrices originales conçues dans le cadre de cette recherche, il est possible de caractériser l'imaginaire de menaces et opportunités d'une équipe de direction [4]. Nous suivrons, pour la présentation de ces matrices, l'exemple de l'entreprise Alpha, implantée en Loire Atlantique. L'entreprise Alpha est une PME affiliée à un grand groupe de distribution spécialisée.

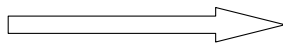

3.1. La matrice Dépendance – Intensité

Elle croise le degré de dépendance ressenti à l'égard d'événements potentiellement perturbateurs (positivement ou négativement) avec l'intensité de la perturbation que causerait la survenance des dits événements. En somme, elle dessine les limites de l'environnement pertinent de l'entreprise tel que le perçoit l'équipe de direction. Au sein de cette matrice, quatre quadrants apparaissent :

- un domaine « stratégique » en ce que l'entreprise s'estime fortement dépendante d'événements dont on considère qu'ils introduiraient des perturbations de forte intensité ;
- deux domaines « tactiques » caractérisés soit par une faible dépendance de l'entreprise à l'égard d'événements fortement perturbateurs en tant que tels (domaine tactique endogène), soit par une faible intensité de la perturbation dont pourrait bénéficier une entreprise qui reconnaît sa forte dépendance (domaine tactique exogène) ;
- un domaine « mineur » composé d'événements faiblement perturbateurs vis à vis desquels la dépendance est faible.

Aucune limite mathématique précise ne peut être tracée entre les quadrants. C'est d'ailleurs plutôt l'évolution dans le temps de la répartition entre les différents quadrants qui a le plus de sens.

L'équipe de direction de l'entreprise Alpha avait identifié 59 événements potentiellement perturbateurs. Après une analyse plus fine, seuls 13 apparaissent dans la matrice ci-dessous, ce qui est relativement peu par rapport aux autres entreprises dans lesquelles la démarche a été conduite.

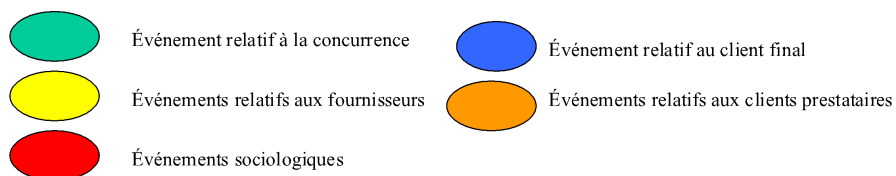
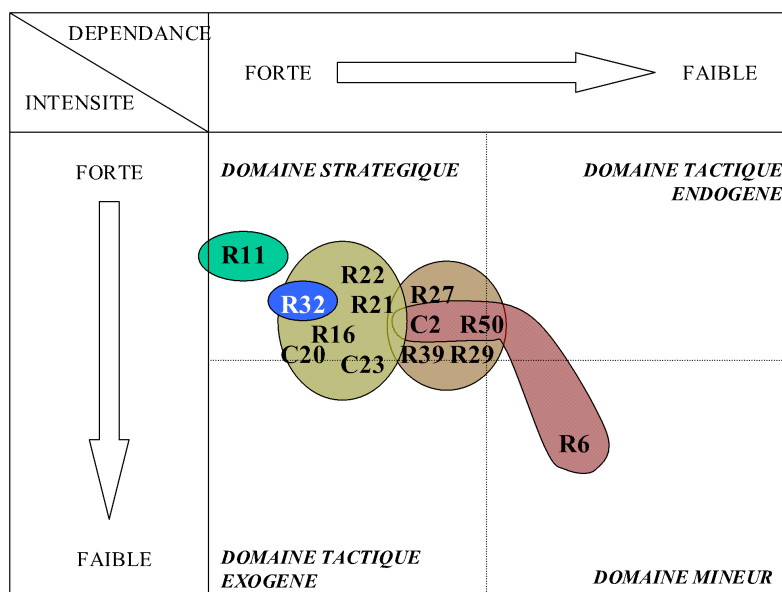
DEPENDANCE INTENSITE		FORTE  FAIBLE	
		DOMAINE STRATEGIQUE E11 E22 E32 E21 E27 E50 E16 E2 E20 E23 E39 E29	DOMAINE TACTIQUE ENDOGENE
FORTE 	FAIBLE	E6	DOMAINE MINEUR
		DOMAINE TACTIQUE EXOGENE	

3.2 La matrice Polarité – Position

Afin d'enrichir l'analyse, les événements inscrits dans l'environnement pertinent sont évalués selon qu'ils constituent potentiellement une chance ou un risque pour l'entreprise. Face à cette « polarité » positive ou négative, la position de force ou de faiblesse de l'entreprise détermine l'existence d'opportunités [chance + position de force], de menaces [risque + position de faiblesse], d'occasions à saisir [risque + position de force] et d'occasions perdues [chance + position de faiblesse]. L'entreprise Alpha présente la matrice Polarité – Position suivante, qui témoigne d'une forte confiance dans la position de l'entreprise au sein d'un environnement davantage porteur de risques que de chances de développement.

POLARITE POSITION	CHANCE	RISQUE
	<i>OPPORTUNITES</i> C2 C3 C20	<i>OCCASIONS A SAISIR ?</i> R29 R6 R16 R11 R32 R21 R22 R39 R50 R27
FAIBLE	<i>OCCASIONS PERDUES ?</i>	<i>MENACES</i>

Le rapprochement des deux matrices met en évidence le cœur stratégique de l'environnement pertinent, tel que l'équipe de direction l'imagine.

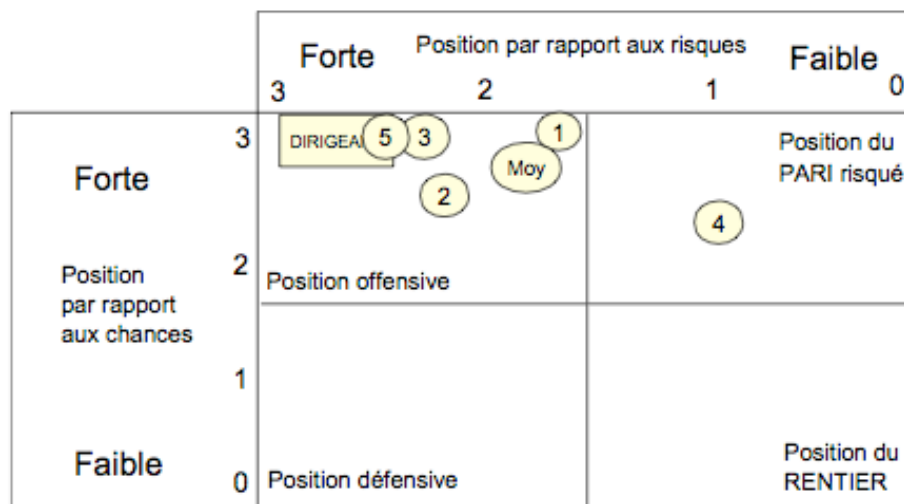


Cette analyse de l'imaginaire de menaces et opportunités gagne en finesse lorsqu'elle est complétée par une comparaison des matrices Dépendance-Intensité et Polarité-Position individuelles et par l'établissement de la Matrice d'Attitude Culturelle de l'équipe de direction. Cette dernière matrice révèle la plus ou moins grande dispersion des attitudes des membres de l'équipe face aux risques et aux chances :

- attitude offensive des individus qui considèrent l'entreprise en position de force face aux événements positifs ou négatifs inscrits dans l'environnement pertinent ;

- attitude davantage passive de ceux qui estiment que l'entreprise est prête à affronter les risques mais peu encline à saisir les chances ;
- position risquée de ceux qui voient l'entreprise prête à saisir les chances mais faible face aux risques : on fait ici le pari de la non survenance des événements négatifs ;
- position de rentier enfin de ceux qui, considérant que l'entreprise est faible face aux risques et non préparé à saisir les chances, se contentent de tirer profit de la situation existante, en espérant qu'elle restera le plus longtemps possible inchangée.

Dans l'entreprise Alpha, la Matrice d'Attitude Culturelle montre un chef d'entreprise offensif entouré d'une équipe cohérente, à l'exception d'un individu beaucoup moins confiant dans la capacité de l'entreprise à affronter les risques.



Sans entrer dans le détail des autres instruments mis au point dans le cadre de cette recherche, il apparaît déjà que la mise à jour de l'imaginaire de menaces et opportunités ouvre des voies stimulantes pour la mise en place d'un système de veille interactif.

3. Vers un système de veille interactif.

La question de la participation soutenue et durable à l'effort de veille de l'entreprise revient de manière récurrente dans les préoccupations affichées par les responsables d'entreprises ou de services spécialisés dans la veille stratégique. On sait qu'il est difficilement possible de demander à chaque membre du personnel de contribuer à la veille dans la mesure où « la veille va à l'encontre des processus cognitifs d'une partie des individus » [LESCA]. Les membres des équipes de direction ne font pas exception à cette règle quand bien même ils peuvent être tenus, en raison de leur position hiérarchique élevée, de manifester une implication « exemplaire ». Dans ces conditions, demander aux principaux responsables de faire preuve d'interactivité dans leur relation avec le système de veille n'est pas chose aisée. Les exemples d'échecs ou d'insuccès relatifs dans le domaine du knowledge management témoignent également de la difficulté d'entretenir l'interactivité.

Prendre appui sur l'analyse de l'imaginaire de menaces et opportunités pour concevoir un système de veille interactif nous semble être une voie envisageable.

3.1 Les atouts et limite de la démarche

Le recours à l'analyse de l'imaginaire de menaces et opportunités en amont de la mise en place d'un système de veille présente un double intérêt.

Le premier réside dans l'assurance d'initier la création de ce système à partir de centres d'intérêts avérés et ciblés, ce qui réduit d'autant la difficulté consistant à motiver les participants. Pour ceux-ci, les risques de dispersion de l'attention et de perte de temps, causés par un scanning excessivement large, se trouvent réduits. De même, le dépit ressenti par un cadre dont les sujets de préoccupation ne font pas l'objet d'une veille est relativisé.

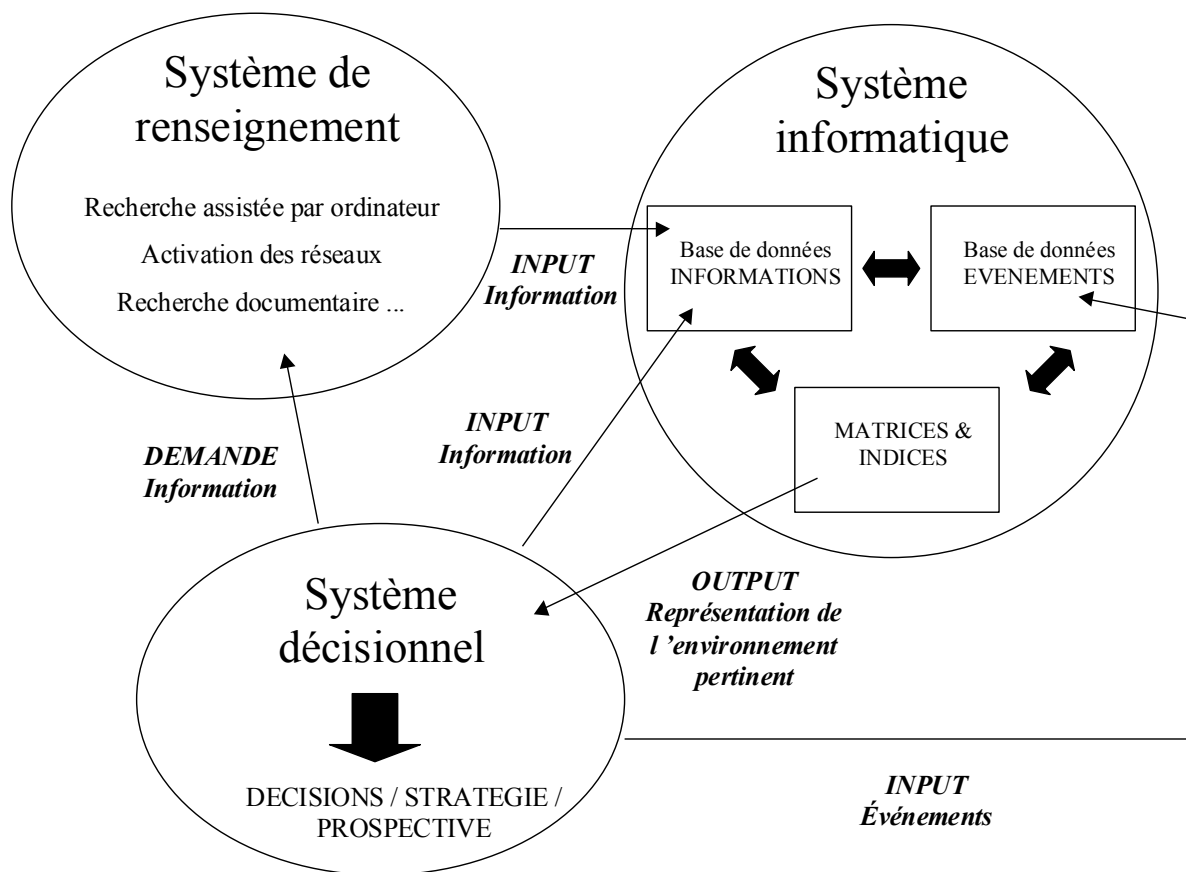
L'intérêt second du procédé tient sans doute à l'impact produit par la mise en évidence de l'environnement pertinent tel que le groupe le perçoit. L'utilisation des matrices rend littéralement visible le point de vue collectif et, si le groupe le souhaite, les points de vue de chacun. L'expérience nous a montré que cette « révélation » déclenche un échange remarquablement actif et fécond. Les participants ne se trouvent pas dans la position passive consistant à écouter l'analyse produite par un autre : ils se confrontent à leurs propres perceptions.

La limite de la démarche est intrinsèque à ce qui en fait l'intérêt même : la construction du plan de veille initial à partir de l'image qu'un petit nombre d'individus se fait de l'environnement de son entreprise. Le fait qu'il s'agisse du « top management » n'offre en rien l'assurance d'une parfaite clairvoyance collective : la presse économique se fait quotidiennement l'écho d'erreurs commises par les entreprises, au plus haut niveau, dans l'analyse de leur environnement. Le risque de bâtir un plan de veille initial sur la base d'une perception très largement erronée n'est pas nul, mais aucune décision stratégique pour une entreprise n'est sans risque. Au regard du bénéfice espéré en terme d'interactivité et d'investissement, ce risque est limité.

3.2 Représentation systémique d'un réseau de veille interactif.

Le réseau de veille que nous proposons de constituer comporte trois composantes : un système décisionnel dont les représentations ont été analysées en amont, un système de renseignement chargé de répondre aux demandes d'information du système décisionnel et, enfin, un système informatique qui, à la fois, réalise l'interfaçage entre le système de renseignement et le système décisionnel et permet à ce dernier un suivi dynamique de ses représentations de l'environnement pertinent. L'interactivité procède dans une large mesure de l'interdépendance des trois systèmes telle qu'elle apparaît dans le schéma suivant.

Figure 2 Représentation systémique d'un système de veille interactif.



Dans un tel système de veille, l'initiative revient en priorité au système décisionnel à qui il appartient de formuler des demandes d'informations auprès du système de renseignement. Celui-ci est avant tout spécialisé dans la recherche, le traitement et la diffusion des informations au système décisionnel. Jusqu'à ce point, nous retrouvons l'articulation désormais classique dite du « cycle de l'information ». Au delà, le système décisionnel a également l'initiative d'introduire les informations qu'il retire de son activité dans chacune des deux bases. Concrètement, il peut ajouter des informations « grises » relatives aux événements de l'environnement pertinent, corriger ses appréciations en termes de dépendance, d'intensité, de polarité ou de position, ou encore introduire de nouveaux événements. Grâce à une technologie push, chacune de ces interventions génère un signal chez les autres acteurs du système décisionnel, invités à consulter les modifications et, s'ils le jugent bon, à réviser leurs propres appréciations...

Le système informatique articule les deux bases de données avec les instruments d'analyse de manière à mettre à jour en temps réel les matrices et un certain nombre d'indices spécifiques caractéristiques non développés ici¹.

L'intérêt du système est triple :

¹ Cf thèse

- En permettant une mise à jour immédiate des perceptions des membres du système décisionnel, le signalement de ces modifications et la correction automatique des matrices, il est particulièrement interactif et favorise la prise de décision réactive.
- Par une fonction « mémoire », il permet, selon une périodicité choisie, de visualiser les mouvements qui affectent l'environnement pertinent et donc de prendre des décisions stratégiques proactives suffisamment tôt.
- En raison du caractère dynamique, attractif et quelque part ludique du procédé, les acteurs s'habituent à l'exercice d'anticipation des mouvements de l'environnement, forme de prospective.

4. Conclusion.

Dans le premier numéro de *Solaris* paru en 1994, William Turner écrivait à propos des réseaux hybrides d'intelligence entrelaçant l'homme et l'ordinateur : « *Les RHI permettent d'envisager la gestion décentralisée des activités opérationnelles avec une centralisation rapide des informations nécessaires aux décisions stratégiques.* »² Le système de veille interactif que nous proposons se situe délibérément dans cette perspective. Il permet à chaque acteur du système décisionnel de gérer de manière décentralisée sa contribution à la veille et parallèlement, grâce à l'interface informatique qui centralise l'ensemble des contributions opérationnelles décentralisées, il procure à chacun la synthèse stratégique qui en découle.

En associant étroitement les preneurs de décisions et les acteurs du renseignement dans l'entreprise, le système de veille interactif procède à l'évidence de l'intelligence économique, que nous définissons comme le mode de management stratégique qui vise à valoriser la relation d'un acteur économique à son environnement pertinent grâce à une intelligence collective continue des informations ouvertes, caractéristiques de cette relation. Les réseaux hybrides seront de plus en plus au cœur d'un tel management stratégique.

A ce jour, la mise en œuvre du système de veille interactif décrit reste à réaliser. La méthode d'identification de l'environnement pertinent, présentée de manière très partielle dans cette communication, est opérationnelle. Mais l'élaboration de l'interface informatique, techniquement complexe, constitue un véritable projet de recherche transversal qui doit encore être mené.

Bibliographie.

- [1] BAUMART P., *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Editions Masson, 1991
- [2] BAUMART P., *Prospective à l'usage des managers*, Editions Litec, 1996
- [3] DAFT R.L. & WEICK K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretative Systems*, *Academy of Management Review*, n° 9, 1984
- [4] LANG J.R., CALANTONE R.J. & GUDMUNDSON D., *Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities*, *Journal of Small Business Management*, vol. 35 n° 1, janvier 1997
- [5] LEMOIGNE J.L., in BARTOLI J.A., LEMOIGNE J.L. & al., *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Editions Economica, Paris, 1996

² William Turner, « Les réseaux hybrides d'intelligence : penser l'entrelacement de l'humain et du technique », *Solaris* n°1, 1994.

- [6] LINK-PEZET Jo, *De la représentation à la coopération : évolution des approches théoriques du traitement de l'information*, Solaris n° 5, janvier 1999.
- [7] MARCON C., *Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale*, thèse de doctorat en sciences économiques, Poitiers, décembre 1998
- [8] MARCON C. *Rencontres de Nimes : le réseau sous toutes les coutures*, Veille Magazine n° 35
- [9] MARCON C. *Communauté et intérêt personnel sont dans un bateau*, Veille Magazine, n°43
- [10] MUCCHIELLI Alex, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, éditions Armand Colin, Paris, 1998
- [11] TURNER William, « Les réseaux hybrides d'intelligence : penser l'entrelacement de l'humain et du technique », *Solaris* n°1, 1994.
- [12] WATZLAWICK P., *La réalité est une construction*, Sciences Humaines n° 32, octobre 1993.
- [13] WATZLAWICK P. dir. , *L'invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Editions du Seuil, 1988