

Texte de la communication

**LESCA Humbert**

Professeur agrégé des Universités

Ecole Supérieure des Affaires de l'Université PMF de Grenoble 2

BP.47

38040 GRENOBLE CEDEX 9

**VEILLE STRATEGIQUE : COMMENT SELECTIONNER LES  
INFORMATIONS PERTINENTES ?  
concepts, méthodologie, expérimentation, résultats**

TraqEx 951207

Etape "aboutie" d'une recherche qui comprendra d'autres étapes ultérieures.

# VEILLE STRATEGIQUE : COMMENT SELECTIONNER LES INFORMATIONS PERTINENTES ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats

TraqEx 951207

**Mots clés** : Apprentissage collectif, biais cognitif, expérimentation, pertinence, sélection de l'information, signaux faibles, veille stratégique.

**Question de recherche** : Concevoir une méthode pour sélectionner les informations de veille stratégique et qui soit acceptable par les praticiens.

Dans ce qui suit, après avoir rappelé les définitions de base et mis en évidence l'importance du problème de la sélection des informations dans la veille stratégique (1ère partie), nous proposons une méthodologie pour effectuer cette sélection (2ème partie). Cette méthodologie, utilisée à plusieurs reprises dans différentes entreprises, est maintenant bien validée pour l'essentiel (3ème). Cependant la validation a mis en lumière de nouvelles pistes de recherche concernant le concept de pertinence. C'est ce que nous verrons en présentant nos résultats (4ème partie).

## 1 - QUEL EST LE PROBLEME ET QUELLE EST SON IMPORTANCE ?

### 1.1 - L'expression Veille stratégique

Rappelons que, par Veille Stratégique nous désignons le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à *l'écoute prospective* de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques. (LESCA 1994). Ce processus est représenté à la **figure 1**.

Veille stratégique est une expression générique qui englobe plusieurs facettes, inégalement appropriées à une entreprise donnée. Parmi ces facettes indiquons la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc. Les caractéristiques des informations concernées sont différentes selon le cas. Elles sont très formalisées et d'accès relativement facile dans le cas de la veille technologique, pour l'aide de laquelle de nombreux logiciels existent. Elles sont beaucoup plus informelles et de sources plus diffuses, dans le cas de la veille concurrentielle ou commerciale. Dans ce qui suit nous nous focalisons sur la veille concurrentielle et commerciale. Le problème abordé dans le présent article est celui de la sélection des informations de veille stratégique *à caractère anticipatif*.

### 1.2 - Problème abordé : concevoir une méthode de sélection des informations.

Dans notre ouvrage (LESCA 1986) nous avons montré que plusieurs auteurs disent ce que l'entreprise devrait connaître de son environnement. M. PORTER par exemple, fournit une liste, s'étendant sur plusieurs pages, des informations qu'il faudrait se procurer sur les concurrents. Au vu de cette liste, il est clair que sa suggestion est totalement irréaliste pour quelque entreprise que ce soit, et pour les PME à plus forte raison. Mais si des auteurs fournissent des listes d'informations, aucun d'eux ne fournit une méthode ou des critères opératoires pour réaliser la sélection des informations de façon à ne pas être noyé sous celles-ci.

Dans une précédente publication (LESCA 1994) nous avons montré pourquoi la sélection des informations pertinentes est une phase cruciale du processus global de veille stratégique. Sans méthode de sélection des informations il n'est pas de veille stratégique viable. Concevoir et réaliser une méthodologie et des outils pour l'aide à la sélection des informations est un axe de recherche important et urgent. Cette conclusion a été validée par l'enquête que nous avons effectuée et publiée (LESCA 1994). Un résultat de celle-ci est que **69 pour cent** des répondants ont confirmé que la sélection des informations de veille stratégique pose de gros problèmes. Le but du présent article est précisément d'aborder cet axe de recherche pour tenter de faire une avancée significative tant aux yeux des praticiens qu'aux yeux des chercheurs.

### 1.3 - Etat de la question dans les publications.

Remarquons d'abord que les publications traitant de cette question pointue (mais essentielle) sont très rares pour ne pas dire inexistantes. Quelques articles, cependant, nous suggèrent quelques points de départ. Limitons-nous à quelques exemples, faute de place ici.

BILLINGS et al.(1980) traitent de la perception des crises, et non de la sélection des informations. Cependant le modèle qu'ils proposent nous suggère quelques indicateurs que nous chercherons à adapter à la sélection des informations. Il s'agit du caractère anticipatif (de l'information), de l'importance (de l'information) appréciée à l'importance de l'événement sur lequel elle nous alerte et, enfin, du caractère surprenant de l'information.

WILTON et al. (1986) ont proposé un modèle conceptuel permettant de comprendre le processus d'évaluation d'une information par un individu. Parmi les variables explicatives interviennent la pertinence, la nouveauté et la crédibilité attendues.

VANDENBOSCH (1994) constate qu'il existe deux familles de points de vue au sujet du concept de pertinence de l'information. Selon une famille, la pertinence est une grandeur objective. Selon l'autre famille, elle est une grandeur subjective, totalement dépendante de l'individu. Nous ferons part de nos propres constatations à ce sujet, dans nos résultats.

MACDONALD et al. (1993) attirent notre attention sur le fait que le traqueur d'informations (le gatekeeper, dans le texte) de veille stratégique sera certainement sensible à la source de l'information. Il aura tendance à privilégier l'information provenant d'une source qui lui est familière et qu'il perçoit comme sûre.

DILLA (1989) a étudié l'influence de la tâche et du contexte sur le l'évaluation de l'information. L'individu est influencé par le contexte dans lequel il se situe, lorsqu'il qui évalue une information.

BALZER et al. (1992) traitent du système de perception et du système de traitement d'une information. Il y a un écart entre le système de perception (réalité perçue) et le système de jugement (réalité voulue). Cet écart varie avec les caractéristiques de l'individu et les caractéristiques de l'organisation dans laquelle il se situe.

## 2 - METHODE PROPOSEE POUR SELECTIONNER LES INFORMATIONS

Rappelons d'abord sous quelles conditions se font la traque et la sélection des informations de veille concurrentielle et de veille commerciale.

2.1 - **Conditions** sous lesquelles s'effectue la sélection des informations visée ici :

Pour l'essentiel, les informations sont informelles, issues notamment de l'observation et du bouche à oreille. Les traqueurs d'informations sont des membres de l'entreprise occupés à titre principal à diverses tâches, la vente par exemple. C'est dire que les traqueurs ne sont pas des professionnels de la sélection des informations. Pour eux, cette tâche est auxiliaire et vient s'ajouter à une multitude d'autres tâches principales. Ils sont soumis à une énorme pression du temps : les traqueurs ont très peu de temps à consacrer à la recherche et à la sélection des informations de veille stratégique. Conséquence : il leur faut des *critères simples et faciles* à appliquer, ne nécessitant pratiquement pas de réflexion.

2.2 - **Critères de sélection** - L'information sélectionnée doit être (LESCA 1986) :

- Relative à l'environnement de l'entreprise (elle est extravertie)
- Pertinente, elle est liée aux cibles sur lesquelles notre entreprise a décidé de focaliser sa veille stratégique
- Anticipative, annonciatrice d'événements qui n'en sont qu'à leur début. En d'autres termes, elle concerne le futur et non pas le passé.
- Significative, l'information sélectionnée doit nous éclairer sur un changement susceptible d'influer sur le devenir de notre propre entreprise.

2.3 - Deux familles d'information. : **Informations de profil et signaux faibles.**

Pratiquement, les informations de veille stratégique sont de deux natures :

- les informations de potentiel (ou de profil, THIETART 1990 ). Elles renseignent sur les potentiels, les forces et les faiblesses des acteurs pertinents (c'est-à-dire ciblés) susceptibles d'être à l'origine des changements. Ces informations sont relativement stables dans le temps et accessibles auprès de sources formalisées.
- les signaux annonciateurs précoces (donc signaux faibles ANSOFF 1975) de changements importants (informations "amont"). Ces informations sont souvent informelles et volatiles. C'est plutôt de ces informations que nous traitons par la suite.

2.4 - **Processus d'apprentissage collectif de la sélection des informations**

Cette méthode se déroule selon un processus illustré par la **figure 2**. Ce processus est celui qui permet de construire et d'affiner collectivement les critères de sélection des informations. Il s'applique dans un contexte donné, mais nous verrons, en discutant nos résultats, que les enseignements peuvent être généralisés avec la prudence de rigueur.

Le processus comprend deux grande étapes, mettant en oeuvre un travail individuel puis un travail collectif. La réalisation du processus s'effectue avec un groupe de participants (douze au maximum, si possible). Ces personnes, réunies en un même lieu au même moment, vont d'abord travailler seules, puis vont travailler collectivement. Au démarrage du processus, tous les participants reçoivent le même dossier contenant des informations "primaires" parmi lesquelles doit être effectuée la sélection. Ce dossier comprend donc des informations qui se révéleront à rejeter, d'autres qui se révéleront dignes d'être sélectionnées. Parmi ces dernières figurent aussi bien des informations de profil que des signaux faibles.

Phase individuelle : Chacun travaille sur le dossier d'informations "primaires" qu'il a reçu. Il fait sa sélection et l'argumente. Il souligne les mots de l'information primaire qui lui paraissent décisifs (4 mots au maximum).

Phase collective :

Pour une information primaire considérée, chaque individu s'exprime en disant s'il a sélectionné cette information ou non, et énonce ses arguments. Tant que tout le monde ne s'est pas exprimé, personne n'intervient. La discussion collective ne commence que lorsque tous les participants se sont exprimés. La discussion est organisée de façon à examiner une information après l'autre. A l'issue de l'examen collectif d'une information, on tire les enseignements pour cette information "primaire" et l'animateur écrit au tableau la décision finalement prise en groupe. Puis on passe à l'information suivante, incluse dans le dossier. Deux résultats sont attendus :

- d'une part on réalise un apprentissage collectif de la sélection des informations,
- d'autre part, des critères prennent ainsi forme, progressivement, information après information. Les enseignements sont capitalisés collectivement et sont formalisés de façon à être ultérieurement utilisables et transmissibles. Des critères et des règles de sélection des informations sont ainsi dégagés des expériences individuelles et collectives.

Cette démarche a été utilisée dans six entreprises, désireuses d'améliorer leur sélection des informations de veille stratégique. Ces applications répétées (8 groupes de travail constitués de 10 cadres environ et placés dans des contextes différents) constituent une validation de la méthode et ont permis d'approfondir le concept de pertinence, ainsi que nous le verrons plus bas.

### **3 - EXPERIMENTATION / VALIDATION**

**3.1 - Présentation des informations** dont il est question dans cette application.

Pour les besoins des applications, les informations "primaires" ont été présentées sous forme écrite, même si leur origine était orale. Les informations étaient sur des supports multiformes : coupures de presse, notes écrites sur un papier, listing résultant de l'interrogation de bases de données, etc. La taille des informations était très variable : pouvant aller de deux ou trois mots à plusieurs pages.

#### **3.2 - Plan d'expérimentation**

Une cible de la veille stratégique est indiquée au tableau, pour tous les participants. Une cible est concrétisée par un nom de société (par exemple) et par un thème (ou plusieurs). Le plan d'expérimentation se déroule selon les quatre phases suivantes.

321 - Phase 1 : Il s'agit d'évaluer l'*état initial* du processus de sélection des informations, en vue de mesurer ensuite les progrès accomplis. dans ce but, un jeu d'informations primaires, appelé "informations A" (**figure 3**) est fourni aux traqueurs . Ceux-ci doivent les analyser, les hiérarchiser et répondre à la question suivante : "*Quelle est l'information, parmi les trois proposées, celle que vous classez comme étant la plus "riche" en tant qu'information de veille stratégique ?*" Le résultat de ce travail (appelé classement A1) individuel est ramassé. On ne fait aucun commentaire et on ne donne pas de corrigé.

322 - Phase 2 : Il s'agit maintenant de la *formation* des traqueurs. C'est alors que la méthode présentée plus haut, dans la deuxième partie de cet article, est mise en oeuvre. Elle prend appui sur un nouveau dossier comprenant de nouvelles informations primaires (informations B). Au terme de cette phase d'apprentissage individuel puis collectif, des enseignements sont tirés au sujet de la sélection des informations de veille stratégique. La question est alors de savoir si les participants ont réellement progressé et si les critères de sélection sont opérationnels. Ceci justifie la phase suivante, de contrôle.

323 - Phase 3 : Evaluation de l'*état final* du processus de sélection des informations en vue de mesurer les progrès accomplis. Les capteurs reçoivent un nouvel exemplaire du jeu des informations A (figure 3). Ils doivent à nouveau les hiérarchiser et effectuer une sélection. Un nouveau classement (classement A2) est ainsi obtenu. Reste à voir ce que nous apprend ce nouveau classement.

324 - Phase 4 : Pour évaluer les *progrès accomplis*, nous comparons alors le classement A1 et le classement A2. Nous discutons les écarts éventuellement constatés. Nous mesurons ainsi les progrès accomplis, par les capteurs, entre le début et la fin de la séance, du fait de l'apprentissage et de l'utilisation de la méthode présentée plus haut dans la seconde partie..

## 4 - RESULTATS

Nous nous limitons aux résultats essentiels, faute de place.

### 4.1 - Evaluation de l'état initial : sélection très insatisfaisante.

73% des participants ont classé l'information 2 comme étant la plus riche (ou l'une des deux plus riches). Or, selon les critères de l'animateur de la séance de travail, c'est la plus pauvre. On constate donc *écart considérable* entre la sélection effectuée par l'expert et la sélection effectuée par les traqueurs non formés. Selon les explications recueillies exprimées par écrit, en marge du document, la majorité des traqueurs non formés est attirée par les informations chiffrées (même si celles ci sont rétrospectives et pas du tout anticipatrices) et par la richesse des détails et des précisions explicites. Cette information attire également par sa présentation ordonnée et la rigueur de son contenu. Elle attire, enfin, parce que le nom de l'entreprise est mentionné "explicitement". (Dans les deux autres cas, le nom de l'entreprise, non mentionné, peut cependant assez facilement être retrouvé, si on le désire vraiment.). On retrouve ainsi, de façon empirique, bon nombre de *biais cognitifs* signalés par les auteurs dans leurs travaux théoriques.

### 4.2 - Evaluation de l'état final : sélection beaucoup plus satisfaisante.

18% des participants, seulement, persistent à classer l'information 2 comme étant la plus riche (ou parmi les deux plus riches). Rappelons qu'il s'agit bien des mêmes informations que dans la phase 1 précédente. On constate donc un renversement des résultats et, par suite, une *forte réduction de l'écart* entre les résultats fournis par l'expert et les résultats maintenant fournis par les traqueurs formés. Les opinions sont maintenant cohérentes avec les critères de sélection des informations, tels que découverts dans la phase 2, dont nous parlons dans ce qui suit.

#### 4.3 - **Observations effectuées au cours de la phase 2** , au cours de laquelle sont élaborés les critères de sélection en **apprentissage collectif**.

A titre d'illustration, la **figure 4** montre les résultats obtenus au sein d'un groupe de travail formés de huit cadres de l'entreprise. On voit que trois traqueurs d'information auraient rejeté l'information alors que cinq autres auraient sélectionné la même information. Cet exemple permet d'illustrer le concept de *biais cognitif*, que nous n'avons pas la place de développer ici.

La mise en application des deux critères : pertinence et anticipation, a mis en évidence des difficultés très inégales. Pratiquement, le critère d'anticipation ne soulève pas de difficulté. Le seul flou réside dans l'évaluation l'horizon temporel auquel se situe l'anticipation. La question peut s'exprimer ainsi : "*Je ne sais pas toujours évaluer dans combien de mois (ou d'années) pourrait se réaliser l'événement que je pressens grâce à cette information.*" Le critère de *pertinence*, en revanche soulève plusieurs problèmes. La pertinence semble être liée à cinq éléments que nous présentons maintenant.

Cible : La pertinence s'apprécie par rapport à un référentiel appelé "Cible de la veille stratégique". Une fois le référentiel fourni au traqueur, un progrès est fait dans la sélection de l'information. Cependant a été soulevée la question de la délimitation géographique de la cible : délimitation régionale ? nationale ? mondiale ? Selon le cas de figure, la même information, vue par le même capteur peut être soit sélectionnée , soit rejetée. Il est donc capital que la délimitation géographique de la cible soit explicite et connue de tous dans l'organisation.

Position organisationnelle du capteur : Il s'avère que, pour une même information, la pertinence ne sera pas évaluée de la même façon selon que le capteur regarde cette information:

- a) au point de vue de l'individu, et par rapport à sa tâche (ou ses tâches habituelles)
- b) au point de vue de l'individu en tant que membre d'une division (ou un département, ou une agence) de l'entreprise
- c) au point de vue de l'individu en tant que membre de l'entreprise considérée globalement.

Plusieurs exemples ont montré que la même information peut être rejetée par un responsable d'agence, et sélectionnée par un responsable du siège de l'entreprise. Le cas inverse a également été rencontré en plusieurs exemplaires. Dans le cas (c) il peut dire, par exemple : "*Cette information n'est pas pertinente pour moi, compte tenu de mes activités, mais elle est peut être pertinente pour notre entreprise. Dans ce cas quelqu'un d'autre captera certainement cette information. En ce qui me concerne, je la laisse de côté et ne la sélectionne donc pas.*" Autre expression souvent entendue en cours d'expérimentation : "*Je ne sélectionne pas cette information parce que je pense que d'autres la connaissent déjà chez nous.*" Cette observation devrait permettre de nuancer et d'enrichir les résultats de DILLA.

Source de l'information : A certaines occasions, le capteur a jugé utile de faire allusion à la source d'information pour apprécier la pertinence de l'information. Voici une expression que nous avons notée : "*Cela dépend d'où vient cette information, que je trouve plutôt banale. Si elle vient d'un journal de grande diffusion, comme les Echos, je ne la sélectionne pas car tout le monde la connaît évidemment. Par contre si elle vient d'un journal à diffusion très restreinte, alors j'y regarde à deux fois et je la sélectionne peut-être.*" Remarquons que cette observation va **à l'encontre** de ce qu'ont écrit MACDONALD et al. (ainsi que beaucoup d'autres auteurs).

Expertise du capteur : expression également entendue à plusieurs reprises : "*Si je n'avais pas déjà su telle autre chose, alors je n'aurais pas sélectionné cette information.*" De semblables remarques montrent que le résultat de la sélection est étroitement dépendante des connaissances et de l'expertise du capteur. Il est ressorti de nos expérimentations, que des capteurs se sont plaints d'être dans l'ignorance de certaines choses, dans leur propre organisation et, de ce fait, d'être myopes ou aveugles dans leur fonction de capteur d'informations. Cette observation devrait également permettre d'enrichir les résultats de DILLA.

Importance du fait évoqué par l'information : la pertinence perçue d'une information semble, enfin, être influencée par l'importance de l'événement ou du fait que permet d'anticiper l'information. Cette importance (elle aussi appréciée subjectivement) semble agir comme un poids variable.

Il ressort de tout ceci que la pertinence est une grandeur ni totalement objective, ni totalement subjective :

- elle est en partie objective en ce sens qu'une information est pertinente si elle a un lien avec la cible de veille stratégique définie (du moins pour ce qui concerne notre domaine d'étude). Ce lien peut être matérialisé par un mot ou un groupe de mots, par exemple. La recherche d'un tel lien peut être automatisée.
- elle est en partie subjective car la même information, présentant le même lien objectif avec la cible, sera évaluée de façon différente par deux individus différents, compte tenu de leur expérience, de leurs connaissances de la question, etc.

Ainsi pouvons-nous affiner de façon significative les résultats de VANDENBOSCH (1994), eux-mêmes prenant appui sur une enquête effectuée auprès de sept entreprises;

Conclusion le *critère de pertinence* semble être **un mix** des éléments décrits ci-dessus.

**Pertinence de l'information = mix des éléments suivants :**

- **définition et délimitation précise du référentiel (de la cible de la veille stratégique)**
- **caractéristiques à prendre en compte, s'agissant de la source d'information**
- **crédibilité accordée à la source d'information**
- **position du capteur dans la structure de son entreprise**
- **expertise (expérience et connaissances) de l'individu devant sélectionner l'information**

Ces résultats permettent d'envisager de façon plus efficace la collecte et la sélection des informations de veille stratégique.

Compte tenu des résultats présentés ci-dessus, il semble préférable de faire en sorte qu'une même information soit susceptible d'être captée par plusieurs individus différents. La redondance éventuelle ne serait pas un défaut mais une sécurité. Cependant une redondance excessive ne serait pas souhaitable non plus, fût-ce pour des raisons de coûts ou de risque de démotivation des capteurs.

Trois pistes d'approfondissement restent à explorer, selon nous :

- l'opérationnalisation du mix ci-dessus de façon à aboutir à un instrument prêt à l'emploi et prêt à des répliques de nos propres expérimentations.
- l'évaluation du degré de généralité des résultats ci-dessus
- la comparaison de nos résultats avec d'éventuels autres travaux sur le concept de pertinence.

## **Bibliographie**

- ANSOFF, I. (1975) - Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2) p.21-33.
- BALZER, W.K. et al. (1992) - Task information, cognitive information, or functional validity information : wich components of cognitive feedback affect performance ? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.53, p.35-54.
- BILLINGS, R.S. et al. (1980) - A model of crisis perception : a theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol.25, p.300-316.
- DILLA, W.N. (1989) - Information evaluation in a competitive environment : context and task effects. *The Accounting Review*, LXIV(3).
- LESCA, H. (1986, 1990) - Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise. Paris, McGraw Hill (1986 et 1990) 146 p.
- LESCA, H. (1994) - Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n°20, 5/1994, p.31-50.
- LESCA, H. (1995) - Devriez-vous mettre en place une veille stratégique dans votre entreprise ? Comment décider. in Mélanges André Page, sous la direction de M. Albouy, PUG Grenoble 331 p.
- MACDONALD, S. WILLIAMS, C. (1993) - Beyond the boundary : an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization . *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, p.417-427.
- VANDENBOSCH, B. (1994) - The nature and impact of information relevance and expansivity. *Accounting, Management & Information Technology*, 4(3), p.163-183.
- THIETART, A. (1990) - La stratégie d'entreprise. McGraw Hill, Paris, 247 p.
- WILTON, P.C. MYERS, J.G. (1986) - Task, expectancy and information assessment effects in information utilisation processes. *Journal of Consumer Research*, vol.12, p.469-486.