

Pilotage stratégique et veille numérique : la mise en perspective du quadriptyque H.2T.C. (*Humain / Territoire / Temporalité / Changement*) pour des processus décisionnels résilients

Patrice SCHOCH

Laboratoire CREM –
UMR 6211 -Université
Rennes 1

Amine SENNOUNI

Laboratoire DICEN-
IDF – CNAM /
Université Gustave
Eiffel / Université Paris
Nanterre

Karine LE RUDULIER

Institut de l'Ouest
Droit et Europe (IODE)
– UMR CNRS 6262 –
Université Rennes 1

RESUME DETAILLE

Objectifs

Le premier objectif de cette communication est d'évaluer dix méthodes et outils de gestion liés aux processus décisionnels sur la base d'un quadriptyque H.2T.C. reposant sur des critères liés : à l'Humain, au(x) Territoire(s), à la capacité de détecter et d'intégrer le(s) Changement(s), tout en tenant compte du niveau de temporalité concerné.

Le pilotage stratégique 5.0. repose sur la centralité de l'Humain comme vecteur d'adaptabilité et de résilience des organisations face aux évolutions et aux changements disruptifs. Le second objectif réside ainsi dans la conceptualisation théorique de l'intégration du quadriptyque dans les processus décisionnels afin de répondre à une échelle graduée liée à la résilience des organisations.

Conception/méthodologie/approche

Une revue de littérature croisée entre les sciences de gestion et les sciences de la communication permet de présenter les points fondamentaux définissant la prise de décision, les processus associés, le rôle central de l'information et l'impact de la veille numérique, tout en mettant en exergue différents modèles et méthodologies liées à la prise de décision stratégique.

Notre approche conceptuelle a pour objectif d'analyser une sélection de dix méthodes de gestion, sous le prisme de quatre indicateurs : l'Humain, le Territoire, la Temporalité et le

Changement. De cette grille d'évaluation, il a été possible de classer le niveau de vigilance de l'organisation face aux évolutions des différents indicateurs. Cette approche conceptuelle a pour seconde étape d'intégrer conjointement l'intelligence économique et stratégique, la veille numérique et la gestion du changement au sein des processus décisionnels.

Ainsi, le pilotage d'une stratégie et la mise en place des actions opérationnelles et tactiques prennent vie au sein d'une organisation. Ces actions doivent évoluer en tenant compte des interactions existantes en interne. Chaque fonction (direction, support et opérationnelle) ont des rôles précis au sein des projets tactiques et des actions opérationnelles, mais ont également leurs particularités. Si certains acteurs clé participent de manière collective à la réalisation des actions opérationnelles, chaque fonction a des objectifs différents et des visions parfois diamétralement opposées.

Résultats

Si chaque outil ou méthode d'aide à la décision stratégique présente un degré différent d'intégration du quadriptyque H.2T.C. (Humain/Territoire/Temporalité/ Changement), il entre dans une logique d'interconnexion cyclique, ayant une place privilégiée dans la démarche et le pilotage stratégique. Ainsi, l'analyse du micro-environnement (Forces concurrentielles – Porter, 1985) et du macro-environnement (PESTEL – Aguilar, 1978) permettent de contextualiser à un instant donné les scénarii et les choix stratégiques : méthodes L.C.A.G. (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1985) et I.M.C. (Simon, 1985). Ils sont complétés par une information continue issue des pratiques de l'intelligence économique et stratégique (Martre, 1994), intégrant la vision périphérique (Day et Schoemaker, 2006) avec l'ensemble des acteurs et réseaux pris en compte dans l'intelligence stratégique localisée (Schoch, 2018). La balance Scorecard (Kaplan et Norton, 1996), la matrice BCG (Henderson, 1963) et la chaîne de valeur (Porter, 1988) viennent compléter la démarche du point de vue opérationnel et processuel. Ces méthodes permettent de définir les besoins en informations utiles afin d'assurer le pilotage adéquate des processus opérationnels et du positionnement des produits et services. Ces besoins opérationnels nécessitent un ajustement régulier en lien avec les évolutions et changements issus de l'environnement. Le management de l'humain en devient un vecteur essentiel. S'il apparaît comme une solution de cohésion et de performance humaine et organisationnelle, le numérique a eu pour conséquences de changer fondamentalement notre perception du réel et nos interactions sociales. Les évolutions de la société s'additionnent aux changements disruptifs liés au numérique. Il devient essentiel d'intégrer l'Humain dans une démarche d'intelligence collective, dans un contexte sans cesse

mouvant. Nous proposons ainsi l'émergence d'un concept méthodologique et théorique de pilotage stratégique 5.0 reposant sur cinq dimensions centrales.

Implications pratiques et originalité

Notre recherche propose que le pilotage stratégique d'une organisation repose sur deux facteurs clés :

- Durabilité des actions dans le temps : optimiser et cartographier le pilotage des actions et réseaux territoriaux pour répondre aux missions et objectifs de l'organisation ;
- Résilience face aux changements : créer un circuit optimal de connexion englobant les actions à entreprendre consécutivement à leur temporalité, afin de répondre à un choc disruptif externe.

L'originalité de l'article réside principalement dans le fait d'aborder la place de l'humain dans les processus de veille ou de surveillance de l'environnement, en intégrant les processus opérationnels. Notre article présente également une originalité théorique puisqu'il met en perspective quatre facteurs (Humain, Territoire, Temporalité et Changement) en comparant dix outils ou méthodes de gestion stratégiques. Si le pilotage stratégique 5.0. nécessiterait l'usage croisé de l'ensemble de ces modèles, notre recherche propose un usage pertinent au regard de la résilience nécessaire dont doit faire preuve une entreprise.

Mots-clés

Stratégie, décision, veille, numérique, changement, résilience, humain

Strategic management and digital monitoring: putting the H.T.C.T. quadriptych into perspective (*Human / Territory / Temporality / Change*) for resilient decision-making processes

Patrice SCHOCH

Laboratoire CREM –
UMR 6211 -Université
Rennes 1

Amine SENNOUNI

Laboratoire DICEN-
IDF – CNAM /
Université Gustave
Eiffel / Université Paris
Nanterre

Karine LE RUDULIER

Institut de l'Ouest
Droit et Europe (IODE)
– UMR CNRS 6262 –
Université Rennes 1

DETAILED SUMMARY

Goals

The first objective of this communication is to evaluate ten management methods and tools related to decision-making processes on the basis of a quadriptych H.2T.C. based on criteria linked : to the Human, to the Territory(s), to the ability to detect and integrate the Change(s), while taking into account the level of temporality concerned.

Strategic management 5.0. is based on the centrality of the Human as a vector of adaptability and resilience of organizations in the face of evolutions and disruptive changes. The second objective thus lies in the theoretical conceptualization of the integration of the quadriptych in decision-making processes in order to respond to a graduated scale linked to the resilience of organizations.

Design/methodology/approach

A cross literature review between the management sciences and the communication sciences makes it possible to present the fundamental points defining decision-making, the associated processes, the central role of information and the impact of digital intelligence, while highlighting different models and methodologies related to strategic decision-making.

Our conceptual approach aims to analyze a selection of ten management methods, through the prism of four indicators : People, Territory, Temporality and Change. From this evaluation grid, it was possible to classify the level of vigilance of the organization in the face of changes in the various indicators. The second step of this conceptual approach is to jointly integrate

economic and strategic intelligence, digital monitoring and change management into decision-making processes.

Thus, the management of a strategy and the implementation of operational and tactical actions come to life within an organization. These actions must evolve taking into account existing internal interactions. Each function (management, support and operational) have specific roles within tactical projects and operational actions, but also have their particularities. While some key players participate collectively in carrying out operational actions, each function has different objectives and sometimes diametrically opposed visions.

Results

If each strategic decision support tool or method presents a different degree of integration of the quadriptych H.2T.C. (Human/Territory/Temporality/Change), it enters into a logic of cyclical interconnection, having a privileged place in the approach and strategic management. Thus, the analysis of the micro-environment (Competitive forces – Porter, 1985) and the macro-environment (PESTEL – Aguilar, 1978) make it possible to contextualize the scenarios and strategic choices at a given moment : L.C.A.G. (Learned, Christensen, Andrews and Guth, 1985) and I.M.C. (Simon, 1985). They are supplemented by continuous information from the practices of economic and strategic intelligence (Martre, 1994), integrating peripheral vision (Day and Schoemaker, 2006) with all the actors and networks taken into account in localized strategic intelligence (Schoch, 2018). The Scorecard balance (Kaplan and Norton, 1996), the BCG matrix (Henderson, 1963) and the value chain (Porter, 1988) complete the approach from an operational and procedural point of view. These methods make it possible to define the needs for useful information in order to ensure the adequate management of operational processes and the positioning of products and services. These operational needs require regular adjustment in line with developments and changes in the environment. Human management becomes an essential vector. If it appears as a solution of cohesion and human and organizational performance, digital has had the consequences of fundamentally changing our perception of reality and our social interactions. The evolutions of society are added to the disruptive changes linked to digital. It is becoming essential to integrate the Human in a process of collective intelligence, in an ever-changing context. We thus propose the emergence of a methodological and theoretical concept of strategic management 5.0 based on five central dimensions.

Practical implications and originality

Our research suggests that the strategic management of an organization is based on two key factors :

- Sustainability of actions over time : optimize and map the management of actions and territorial networks to meet the missions and objectives of the organization ;
- Resilience in the face of change : create an optimal circuit of connection encompassing the actions to be taken consecutively to their temporality, in order to respond to an external disruptive shock.

The originality of the article lies mainly in the fact of addressing the place of humans in the processes of monitoring or monitoring the environment, by integrating the operational processes. Our article also presents a theoretical originality since it puts into perspective four factors (Human, Territory, Temporality and Change) by comparing ten strategic management tools or methods. If strategic management 5.0. would require the cross-use of all these models, our research proposes a relevant use with regard to the necessary resilience that a company must demonstrate.

Keywords

Strategy, decision, monitoring, digital, change, resilience, human

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AAKER, D. A. (1983)**, Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review* , Vol. 25, n°2.
- ANSOFF, I. (1968)**, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques
- AGUILAR, F. J. (1976)**, *Scanning business environment*, New York.
- CHOO, C.W & AUSTER, E. (1993)**, Environmental Scanning : the acquisition and use of information by managers. *Annual review of information science and technology*.
- CITROEN, CL. (2009)**, *Strategic decision making: the role of information*. PhD thesis, University of Twente, The Netherlands.
- CYERT R., M., MARCH, J. G. (1963)**, *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs.
- DAY, G.S. ; SCHOEMAKER, P.J. (2006)**, *Peripheral vision : Detecting the weak signals that will make or break your company*, Harvard Business School Press
- DEPRET, M. & HAMDOUCH, A. (2005)**. Chapitre 2. Gouvernement d'entreprise et performance. Dans : Alain Finet éd., *Gouvernement d'entreprise: Aspects managériaux, comptables et financiers* (pp. 39-79). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- DRUCKER, P. (1989)**, *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, InterEditions
- FRION, P. (2017)**, *Infodictat : résister et s'informer à l'ère du digital*, Acrie éditions
- FULD, L. M. (1985)**, *Competitor Intelligence : How to Get it How to Use It* , John Wiley & Sons, New york, 1985.
- JAKOBIAK, F (1991)**, *Pratique de la veille technologique*, Editions d'organisation.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996)**, *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, 322 p.
- KIECHEL, W. (2010)**, *The Lords of Strategy : The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Review Press
- LAVERGNE, J (1983)**, *La décision psychologie et méthodologie*, Les éditions ESF.
- LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. ; GUTH, W. (1965)**, *Business Policy : Texte and Cases*. Home-wood/Ill, Irwin.
- LESCA, H. ; CARON, M.L. (1995)**, Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue française de gestion, n° 10, p. 58-68*.
- LESCA, H. (2002)**, *Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique*, Editions EMS.
- LESCA, H. (2003)** *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning ®*,
- MACKENZIE, L. (1999)**, *Theoretical model of managerial decision making and the accumulation of information*.
- MILES, R.E ; SNOW, C. ; MEYER, A. ; COLEMAN, H.J.r (1978)**. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review* 3 (3): 546–562.
- MILLER, D. ; FRIESEN, P. (1980)**. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal* 23 (4).
- MILLER, D. ; FRIESEN, P. (1984)**. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science* 30 (10): 1161–1183.

- MINTZBERG, H (1998)**, *Management : Voyage au centre des Organisations*, Eyrolles, Éditions d'Organisation
- PORTER, M. (1985)**, *Competitive Advantage*, New-York, The Free Press.
- PORTER, M. (1988)**, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 p.
- RIVELLI, C (2000)**, *Intelligence stratégique sur internet*, Dunod.
- SCHOCH, P. (2018)**, *L'Intelligence Stratégique Localisée : vers une gestion active et pertinente des réseaux d'influence*, Connaissances et Savoirs, Paris.
- SCHOCH, P. ; CASTEL (du), V. ; AKDIM, H. ; QUEVAL- BOURGEOIS, O. (2019)**, *Vision stratégique 5.0 – Pilotez vos actions face aux changement disruptifs de la société*, sous la direction de P. Schoch, Editions L'Harmattan.
- SCHOCH, P. ; AKDIM, H. ; JOURT-PINEAU, C. ; SENNOUNI, A. (2021)**, *Pilotage stratégique 5.0 et résilience des organisations – Vers un « Time To Action » réduit des organisations face aux changements disruptifs de la société*, sous la direction de P. Schoch, Editions L'Harmattan.
- SIMON, H.A. (1955)**, A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, n°69, 1955, p.99-118.
- SIMON, H. (1957)**, A Behavioral Model of Rational Choice, dans *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
- SIMON, H.A. (1973)**, *De la rationalité substantive à la rationalité procédurale*.
- TEECE, D. ; PISANO, G. ; SHUEN, A. (1997)**. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–33.
- VANDENBOSCH, B ; HUFF S.L. (1997)**, Searching and scanning : How executives obtain information from executive information systems, *MIS Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 81-108.