

Veille stratégique et planification stratégique: une alliance nécessaire?

Colloque Veille, Évaluation et Planification
ÉNAP, Québec
11 avril 2001

Pierrette Bergeron, Ph.D.

Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Université de Montréal

pierrette.bergeron@umontreal.ca

Plan

- Introduction
- La veille dans une perspective de gestion stratégique d'information et des connaissances
- Définition de la veille
- Objectifs de la veille
- Organisation de la veille
- Acteurs-clés
- Dangers guettant la planification stratégique
- Rôles de la veille pour les minimiser
- Conclusion

Vers une redéfinition du concept de compétitivité

- Changement de paradigme dans une société de la connaissance
- Stratégie centrée sur la compétition et l'environnement externe = stratégie de survie
- Stratégie avancée = stratégie de développement
⇒ Basée sur la créativité et l'innovation

(Van Krogh et al., 2000)

Révision des paradigmes d'affaires pour créer de nouveaux modèles stratégiques

Stratégies d'avancement

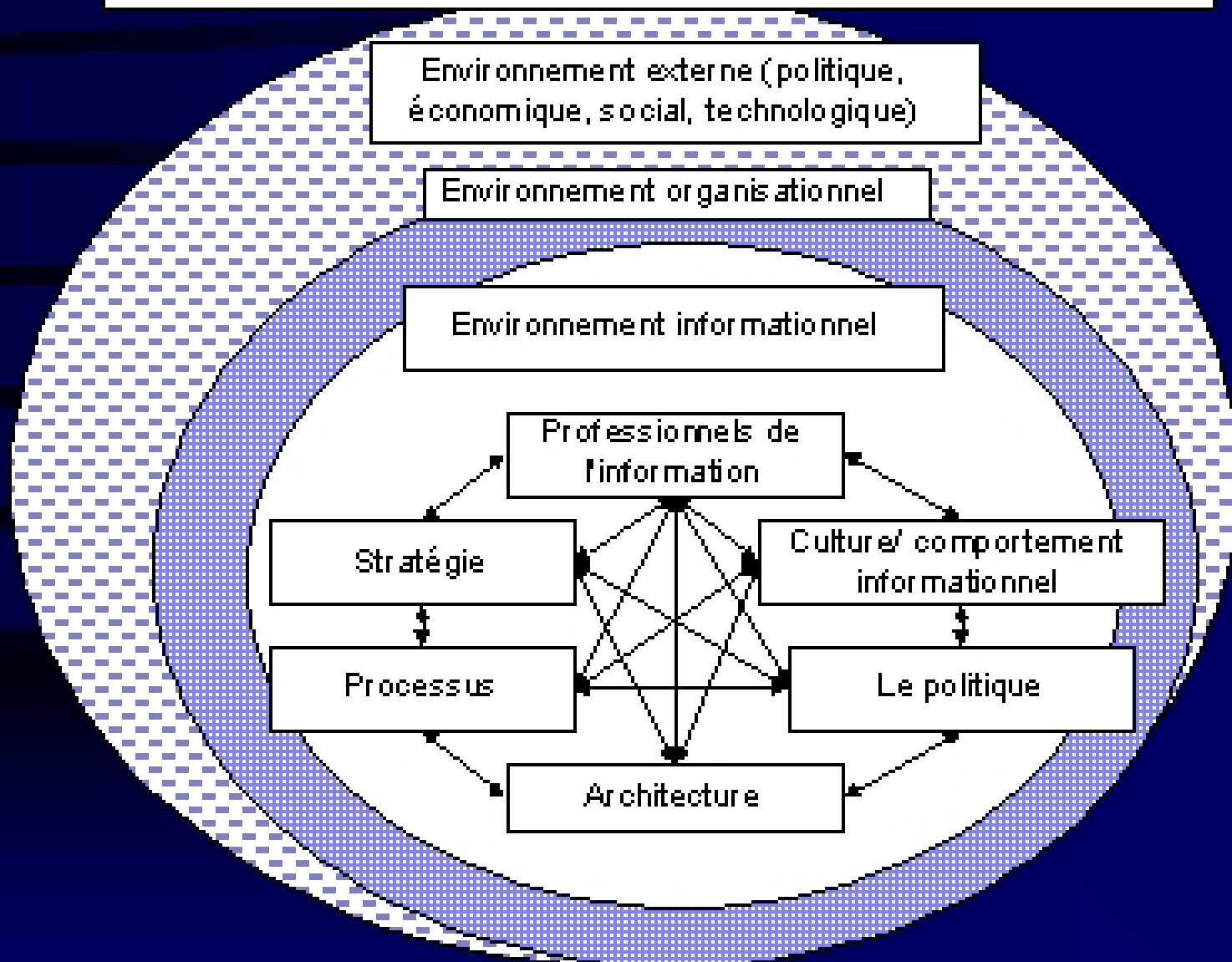
- Où la capacité de l'organisation à créer de la connaissance et à l'exploiter fait la différence entre sa survie et sa capacité d'avancer
- Nécessite de développer et de maintenir des processus efficaces de gestion stratégique d'information et des connaissances dont fait partie la veille stratégique
- Pour favoriser l'interaction entre les différentes composantes/forces de l'organisation

(sc: Van Krogh et al., 2000)

Gestion stratégique de l'information et des connaissances

- Approche convergente aux problèmes d'information
- Maximisation de la disponibilité de l'information utile
- Résolution des problèmes informationnels des individus et des organisations
- Vers une écologie de l'information (Choo, 1995; Davenport, 1997)

Modèle écologique de gestion d'information de Davenport (1997)



Veille stratégique

- **Élément-clé pour doter l'organisation d'un "radar corporatif" et "d'intelligence d'action"**
 - Anticipation
 - Identification des signaux faibles
- **Définition générique de la veille**
 - Processus à valeurs ajoutées de collecte, transmission, analyse et diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement, pour produire de la connaissance d'action, ainsi que la production de cette intelligence d'action pour réduire l'incertitude, supporter une meilleure prise de décision et l'action dans l'organisation

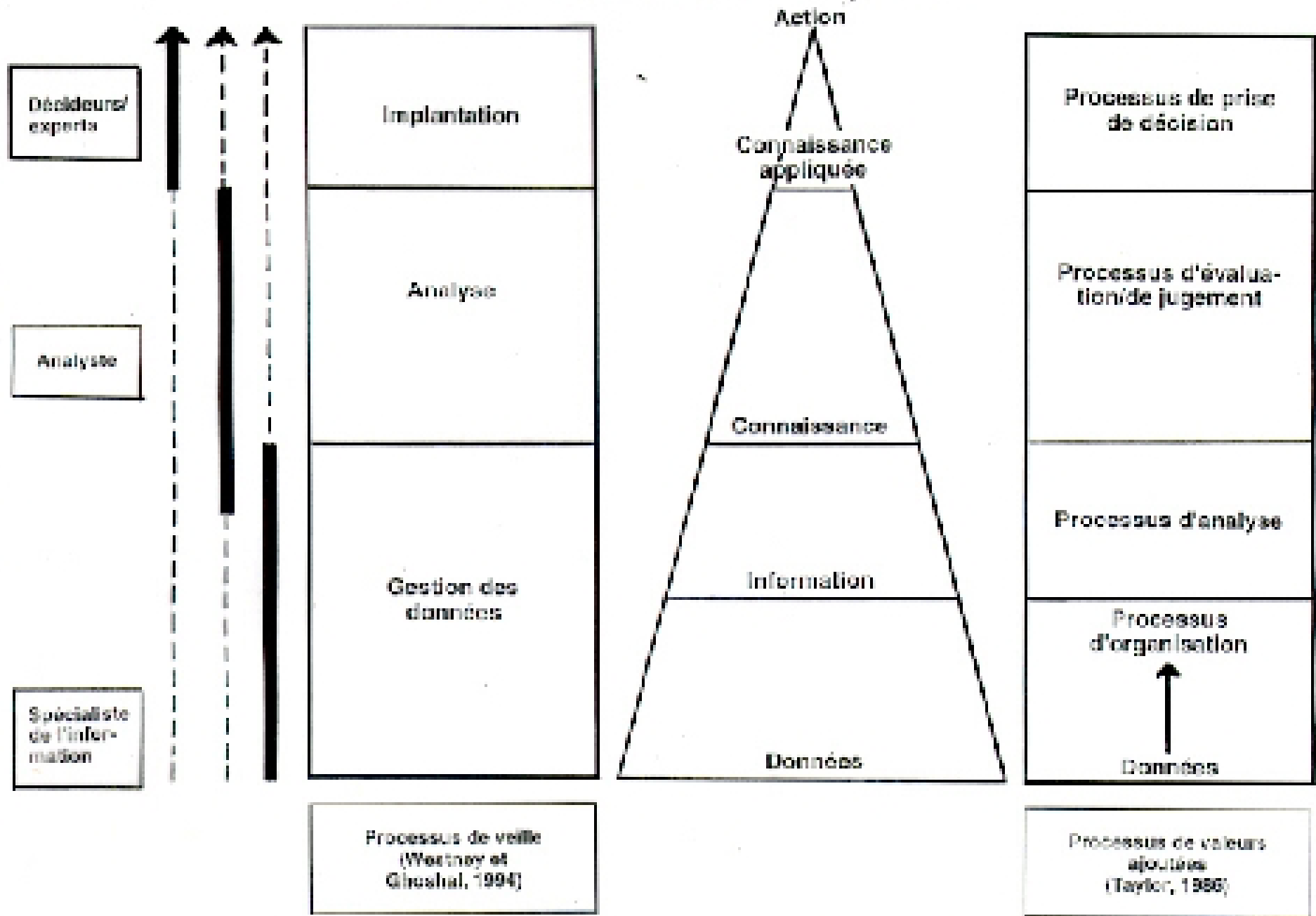
Veille dans l'organisation

- Praxis de la gestion stratégique d'information
- Doit être alignée sur la stratégie de l'organisation
- Doit stimuler la créativité, l'innovation et la volonté de changer dans l'organisation
- Doit soutenir la volonté de l'organisation de devenir une organisation intelligente et apprenante.

Les quatre phases de la veille

- Planification et analyse des besoins en veille
- Collecte d'information
- Organisation et analyse
- Diffusion

Le processus de veille : un processus informationnel à valeurs ajoutées



Orientation à la fois stratégique et tactique de la veille

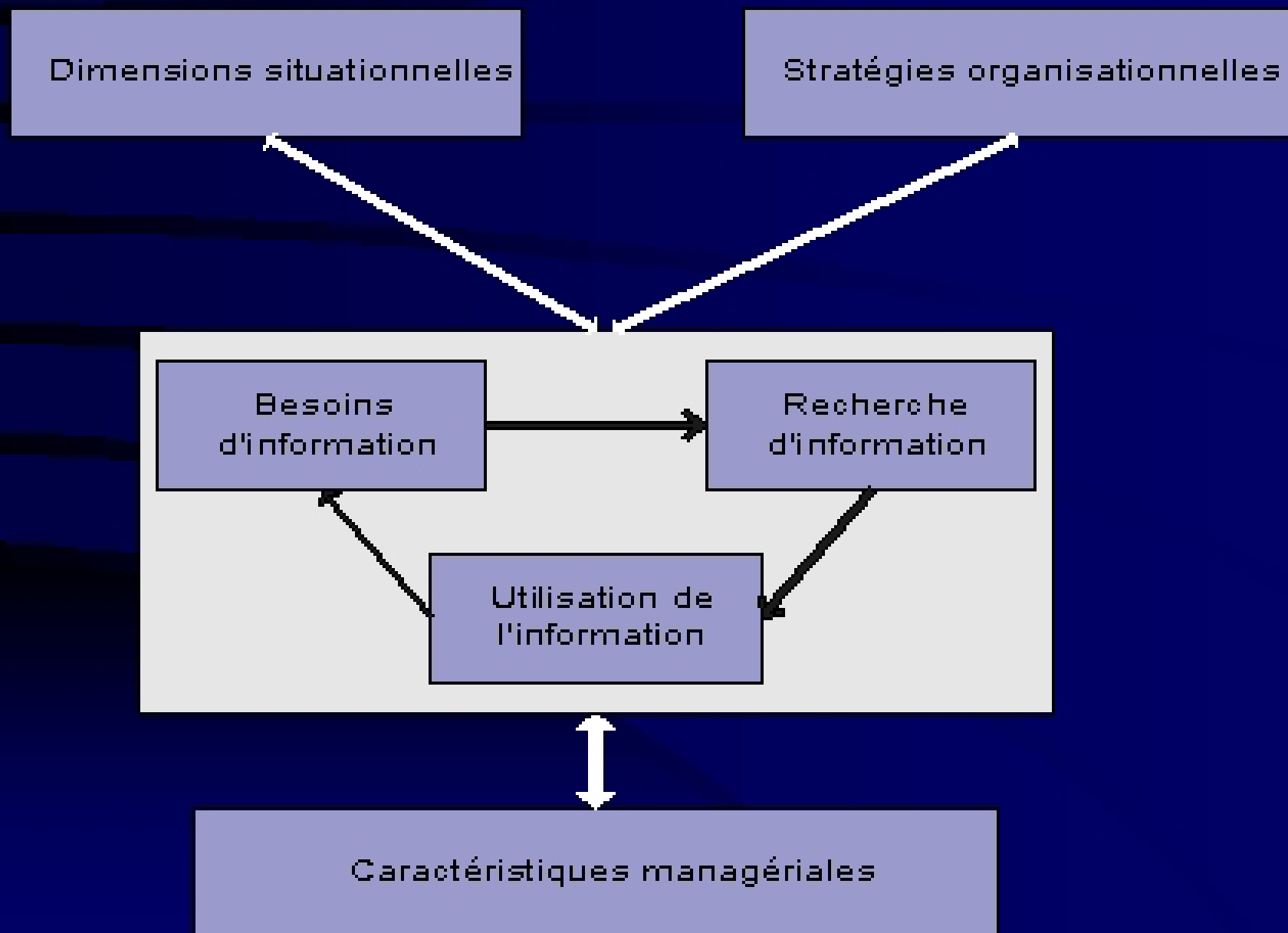
- **Orientation stratégique**

- Mode continu d'identification des signaux faibles de l'environnement pour en créer du sens dans une perspective stratégique ou à long terme

- **Orientation tactique**

- Approche ad hoc, à court terme, pour répondre à des questions plus immédiates ou aider à résoudre des problèmes qui surviennent, pour évaluer la capacité de l'organisation à réaliser sa stratégie, ses objectifs annuels.

Facteurs influençant la pratique de surveillance de l'environnement (Choo, 1998)



Stimulus pour implanter un processus formel de veille

- Selon Baumard et Benvenuti (1998): Lien entre la création d'une unité formelle par une organisation et sa perception de "l'analysabilité de son environnement"
- Études montrent lien positif entre le degré d'incertitude de l'environnement et le niveau de surveillance de l'environnement d'un décideur (Choo et Auster, 1993)
 - augmentation perçue de l'incertitude entraîne un accroissement des activités de surveillance de l'environnement externe par l'organisation

Perception de l'utilité de la veille

- Orientation stratégique de l'organisation affecte l'utilité perçue de la veille et le type de veille pratiquée
- Exemples de types trouvés par Cartwright et al.:
 - ad hoc
 - continu-exhaustif
 - continu-centré
 - orienté projet

Structure organisationnelle de la veille

- Quatre "modèles"
 - Féodalisme
 - Fédéralisme
 - Monarchie
 - Anarchie
- Quelque soit le modèle adopté
 - Besoin de liens très forts entre toutes les activités de veille sinon risque de développer approche décousue entraînant un déficit d'intelligence stratégique

Les acteurs-clés dans un processus intégré de veille

- **Spécialistes de la veille**
 - Gestion du processus formel de veille
 - Professionnels de l'information et analystes
- **Décideurs (à différents niveaux)**
 - Qui utilisent l'intelligence d'action produite par la veille
- **Tous les membres d'une organisation**
 - Réseau humain d'intelligence

Qualités et compétences des spécialistes de la veille

- Créativité
- Curiosité
- Intuition
- Innovation
- Prise de risque
- Forte tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
- Orienté client
 - Produits taillés sur mesure, spécifiques aux clients
- Excellente maîtrise de l'organisation, sa stratégie, son fonctionnement, ses acteurs et sa culture
 - Habiletés politiques
- Capacité à développer et nourrir des réseaux internes et externes, formels et informels
- Habiletés à identifier dans ces réseaux les "gatekeepers/boundary spanners"
- Maîtrise de recherche d'informations primaires et secondaires

Place de la veille dans l'organisation

- Selon son mandat
 - Pour l'ensemble de l'organisation
 - PDG ou plus haut niveau possible responsable de la stratégie
 - Pour une unité ou secteur particulier
 - ex.: R&D avec veille technologique
- Selon différentes enquêtes, les unités de veille relèvent généralement de planification stratégique, marketing, R&D ou études économiques
 - MAIS manque d'études et de modèles validés d'adéquation
- Besoin de maintenir équilibre délicat entre besoins stratégiques et tactiques
- Besoin de l'appui du dirigeant responsable + champion(s) dans l'organisation

Exemples de techniques d'analyse utilisées en veille

- Généralement empruntées entre autres aux sciences de la gestion, économiques, de l'information et à la stratégie militaire
 - ex.: scénarios, bibliométrie, analyse de brevets", "angles morts" de la compétition (*business blindspots* de Gilad), *war gaming*, analyse *Macroeconomic Uncertainty Strategy* (MUST)
- Les plus "populaires" dérivées de la planification stratégique
 - ex.: SWOT, benchmarking, les 5 forces de Porter, PEST

Exemples de techniques d'analyse utilisées en veille pour l'analyse prospective

- Pour déceler les tendances (perspective long terme: 10 ans et plus)
- Différentes méthodologies
 - ex.: méthode Delphi; bibliométrie/scientométrie/analyse de brevets
- Nombreuses applications, en particulier par les gouvernements
 - ex.: Allemagne, Japon, Royaume-Uni

Quelques facteurs critiques de succès

- **Obtenir succès rapidement et établir appui:**
 - 3-5 ans pour établir solide crédibilité et ancrage de pratique de veille:
 - de méfiance/résistance à intérêt à support
- **Volonté/capacité de l'organisation à apprendre et intégrer de nouvelles connaissances**
- **Capacité à se remettre en question et à interroger ses certitudes**

Définitions de stratégie

- **Définition classique:**

Plans de la direction pour atteindre des résultats en rapport avec la mission, les buts et les objectifs de l'organisation

- **Définition selon Mintzberg:**

- *Modèle, comportement répété et relativement constant dans le temps*

- *Stratégie projetée: projet d'avenir, plan tourné vers l'avenir*

- *Stratégie réalisée: modèle qui retrace un comportement passé*

(sc: Mintzberg et al., 1999, p. 22)

Dangers guettant la planification stratégique

- Créer une vision de "tunnel" avec une stratégie empêchant de détecter les dangers
- Ne pouvoir anticiper
- Créer une "pensée de groupe"
- Créer une vision simpliste de l'organisation
- Entraîner une trop grande cohérence étouffant la créativité et l'innovation

(sc: Mintzberg et al., 1999, p. 25-27)

Rôles de la veille pour minimiser ces obstacles potentiels de la planification stratégique

Veille stratégique

- Lecture continue de l'environnement
- Détecter des signaux faibles pouvant affecter la stratégie de l'organisation
- Examen des facteurs favorisant/nuisant à l'atteinte des objectifs fixés
- "Radar" corporatif
- "Cultiver l'art de déranger" (R. Salmon, L'Oréal)
- Support à l'apprentissage organisationnel

⇒ Veille stratégique: support à la planification stratégique pour en réduire les faiblesses potentielles

Conclusion

Veille et planification: une alliance nécessaire?

- Surveillance de l'environnement: au cœur de l'activité de veille et de la planification
- Objet de la veille, mais support à la planification
- Veille ne peut être possible que si alignée sur la stratégie de l'organisation
- Alliance essentielle et "gagnante-gagnante" si:
 - ⇒ "vraie" veille
 - ⇒ planification ouverte à éviter les pièges qui la guette
 - ⇒ organisation apprenante

Références citées

- Bergeron, P., Hiller, C. (2001, à paraître). Competitive intelligence. In Cronin, B., (ed.) *Annual Review for Information Science and Technology (ARIST)*. Vol. 36.
- Choo, C.W. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford Press.
- Davenport, T.H. *The information ecology*. New York: Oxford Press.
- Mintzberg H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Village mondial.
- von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.