

# **LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE :** **Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration**

Luc Chaput\*

Département des sciences administratives  
Université du Québec en Outaouais (UQO)

**RePAd Working Paper No. 032006**

---

\* Adresse postale : Luc Chaput, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais, Pavillon Lucien-Brault, 101 rue St-Jean Bosco, Gatineau, Québec, Canada, J8X3X7.  
Correspondance : [luc.chaput@uqo.ca](mailto:luc.chaput@uqo.ca)

**Résumé**

Le présent article présente un modèle intégré de veille stratégique, méthodologie de base en gestion de projet. Les étapes importantes sont : étalonnage, gestion des connaissances, isomorphisme, aspiration. Le modèle permet de mieux identifier les risques lors des innovations menant à l'application technologique.

**Abstract**

This article presents an integrated model of environmental scanning, a base methodology in project management. The main components are: benchmarking, knowledge management, isomorphism, aspiration. The model is useful in identifying risks in innovations leading to technological applications.

**Mots-clefs** : veille stratégique; isomorphisme; aspiration; gestion des connaissances; gestion de projet; PMI; risque.

**Keywords** : environmental scanning; isomorphism; aspiration; knowledge management; project management; PMI; risk.

# **LA VEILLE STRATÉGIQUE INTÉGRÉE\*\* :** **Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration**

## **1. Introduction**

« Ce que l'on ignore ne peut faire de mal », voilà un vieil adage souvent répéter par nos grands-parents. Cette sagesse représentait bien ce monde disparu, celui bien avant la montée de la mondialisation et situé quelque part en amont de la période d'apparition des premiers ordinateurs.

Aujourd'hui, l'innovation est souvent synonyme de réduction des coûts de fabrication et d'une qualité supérieure pour un grand nombre de produits. Le vieil adage cité ci-dessus, si appliqué, ne permettrait pas à une entreprise de chez nous de bien comprendre les conséquences de l'avantage compétitif, ainsi nouvellement acquis, de son concurrent ayant justement créé une telle innovation.

La survie et la croissance des entreprises et des organisations dépendent de leur capacité à capter, à décoder et à intégrer les informations stratégiques provenant de leur environnement d'affaires.

Dans ce contexte, la veille stratégique comprend différents systèmes de veille spécialisée : technologique, concurrentielle, commerciale, environnementale. Ces veilles correspondent aux forces qui régissent la concurrence au sein d'un secteur industriel (Porter, 1985). Ainsi, la veille technologique tente de déceler, le plus tôt possible, les technologies émergentes et pertinentes et qui seront probablement capitales demain.

La veille concurrentielle est orientée vers les concurrents potentiels et/ou actuels. La veille commerciale comprend les études relatives aux clients, aux marchés et aux fournisseurs. Finalement, la veille environnementale concerne le reste des signaux provenant de l'externe et qu'il faut décoder afin de s'approprier un avantage stratégique. La veille stratégique, c'est la gestion de l'ensemble de ces types de veille, lorsque appropriés.

---

\*\* Luc Chaput, Ph.D est professeur en gestion de projet et en gestion du changement. Il est un artisan de la création de l'UQAH, maintenant l'UQO, où il a occupé les fonctions de Secrétaire Général et de Vice-recteur à l'administration et aux finances. Auparavant, il a travaillé à la Direction Générale et comme Secrétaire Général des institutions préalables à l'UQAH. Il est également le fondateur des modules en sciences administratives et en

Cette notion de veille existait déjà chez les premiers auteurs en management, mais elle était pour ainsi dire imbriquée dans le processus global de planification. En d'autres termes, ce concept n'était pas explicité en soi. Beaucoup plus loin sur l'échelle de temps de l'histoire du management, Mintzberg (1989) décrit et valide les principaux rôles dévolus au manager. Ce dernier doit notamment être à l'affût de l'information pour mieux susciter l'innovation et supporter la prise de décision.

Cette prospective qu'est la veille stratégique se situe en amont des décisions stratégiques nécessaires à la création d'une valeur technologique ajoutée. Cette dernière constitue, à proprement parler, le départ du processus d'innovation axé sur les études de faisabilité, les plans d'affaires, le financement et l'implantation.

Depuis l'avènement de la mondialisation, plusieurs gouvernements montrent un intérêt certain envers la veille stratégique. En Europe, plusieurs pays ont adopté des politiques d'encouragement à la mise en place de mécanismes de veille, dont la France et l'Allemagne.

Au Canada, l'apparition du site « Stratégis » du gouvernement fédéral démontre bien que la veille n'est pas une mode passagère, mais bien un élément fondamental du management contemporain<sup>1</sup>.

Aux États-Unis, selon Medzo (1994), la veille stratégique a contribué à une meilleure planification et à la formation de consensus au sein des universités. Cependant, toujours selon Medzo, l'analyse environnementale échouait encore par rapport à son arrimage aux fonctions de gestion.

Au Québec, un nombre toujours croissant d'organisations et d'entreprises ont installé des cellules de veilles stratégiques visant à pressentir les opportunités, à surveiller l'activité des concurrents et à anticiper les nouvelles tendances. Bombardier, Télé-globe, CAE électronique, la Société générale de financement et Tourisme-Québec en sont des exemples.

---

sciences comptables de cette institution.

<sup>1</sup> À ce sujet, le lecteur pourra consulter les publications du Project Management Institute (PMI). On consultera également : Chaput, L. (2006), *Modèles contemporains en gestion*, à paraître.

À l'université du Québec (corporation centrale) et ce dès le début des années 1990, on a vu naître d'excellentes initiatives en matière de veille stratégique orientée vers l'enseignement supérieur (Chenard, Légaré, Ringuette 1995).

En 1999, l'UQAM et la compagnie IBM créent un centre en « intelligence d'affaires », c'est-à-dire un site d'analyse de renseignements commerciaux. L'objectif est de fournir des informations stratégiques pour les entreprises, les clients, les fournisseurs, les produits et les canaux de distribution. On y retrouve des services tels l'exploration des données, des documents, le traitement analytique et la gestion des connaissances.

L'UQTR, de par son orientation PME (petite et moyenne entreprises) a produit plusieurs recherches portant sur la veille technologique, ses facteurs de succès et les configurations de pratiques en ce domaine.

L'UQO et d'autres acteurs régionaux tels l'Association des scieurs de l'Outaouais, le ministère de l'Industrie et du Commerce, Développement économique Canada, le Conseil régional du développement économique ont planifié l'implantation d'une cellule de veille technico-commerciale au profit des scieurs du secteur de la transformation du bois.

Ce projet de veille technico-commerciale était devenu une ardente nécessité. En effet, il devenait important d'installer une surveillance permanente pro-active et ciblée de l'environnement pour le compte de l'Association des scieurs de l'Outaouais. On voulait bien sûr y déceler dès que possible les technologies émergentes tout en misant sur le rôle de l'UQO en matière de liaison avec son milieu.

Les fondements du modèle d'action demeurent : les forces qui commandent la concurrence au sein de ce secteur économique seront soumises à un traitement rigoureux sous la forme de surveillance (management de l'information : recherche, collecte, diffusion et mise en mémoire des données) et d'exploitation de l'information : traitement, analyse et validation, utilisation.

Ainsi, la veille accroît la performance organisationnelle par la cueillette d'une information

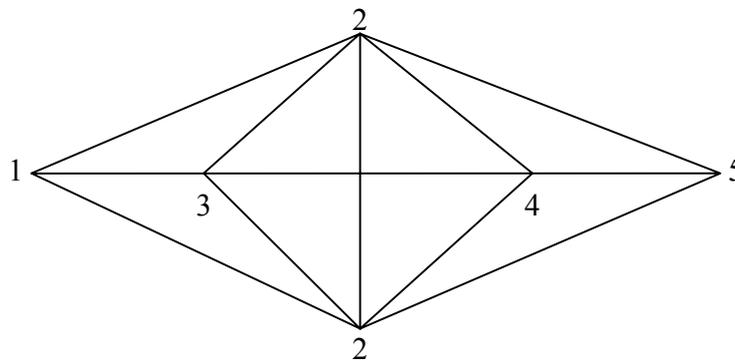
pertinente, acheminée au responsable concerné, au bon moment, pour une prise de décision éclairée. Les environnements d'affaires sont souvent complexes, instables et engendrent beaucoup d'incertitude et de risque. Les veilles constituent alors des techniques pouvant accroître la performance organisationnelle.

## 2. Modèle et opérationnalisation

Il s'agit donc de développer un type de perception que l'on voudra « extra-sensorielle<sup>2</sup> » ci-après désigné à l'aide du sigle ESP. La veille se place alors au centre d'un cadre conceptuel (Environnement-Stratégie-Performance)

L'opérationnalisation du modèle ESP est définie par les étapes d'un processus plutôt englobant et il comprend plusieurs activités. Pour cette raison, il sera ci-après connu sous l'acronyme ÉGEMONIE représentant la chaîne : (Voir graphique)

Étalonnage	Gestion des connaissances	Mimétisme	Isomorphisme	Niveau d'aspiration
I	II	III	IV	V



### ***I- L'étalonnage, ou le benchmarking.***

C'est la comparaison d'un produit, service ou processus avec une activité comparable ayant meilleure réputation, dans le but de fixer des objectifs d'amélioration.

Notons qu'il y a quatre types de benchmarking. Le type interne compare des opérations à

<sup>2</sup> Traduction libre de l'auteur de l'expression « extra-sensory perception »:

d'autres semblables au sein de la même organisation. Le benchmarking compétitif compare le produit ou le service ou le processus avec des compagnies rivales. Le benchmarking fonctionnel compare les entreprises non concurrentes du même domaine d'affaires tandis que le benchmarking générique compare des entreprises issues de secteurs différents relativement à des processus organisationnels. Ici, il est question de benchmarking compétitif.

Les étapes du benchmarking compétitif sont les suivantes :

- 1) La détermination de l'objet. Cette planification implique une étude des besoins de l'entreprise et une compréhension profonde de la notion de performance organisationnelle. Ainsi, l'objet des comparaisons retenu pourra être le profit, la réputation institutionnelle ou toute autre variable pertinente.
- 2) Le choix de l'entreprise servant de base de comparaison « baseline ». Ici, différentes problématiques émergent. D'abord, il y a la problématique juridique : la légalité des activités, le respect du secret organisationnel sont au cœur de ce processus. Cela déborde sur l'éthique et sur un code de conduite impliquant la réciprocité et le respect de la culture organisationnelle. Deuxièmement, il faudra s'interroger quant à l'ouverture sur un modèle incluant un « benchlearning » axé sur les compétences et les boucles d'apprentissage de 2<sup>ème</sup> niveau (remise en question des hypothèses) et de 3<sup>ème</sup> niveau (remise en question des comportements).
- 3) Une méthode rigoureuse de cueillette des données permettant la validation de l'information. L'analyse multidimensionnelle des données suivra afin de cerner les écarts aboutissant possiblement à la remise en question des hypothèses de travail ou celles décrites en 2).
- 4) L'acceptation des résultats et leur intégration à la régie interne s'effectuent par le management de projet ou le management du changement, le tout en conformité avec la mission de l'entreprise. Le résultat final est un repositionnement de l'organisation au sein du secteur industriel concerné.

## *II. La gestion des connaissances*

Celle-ci implique l'intégration des données provenant de différents domaines organisationnels utilisant leur propre système d'aide à la prise de décision. Cette circulation ou flux de l'information horizontale doit être jumelé à la gestion du flux vertical de l'information. En effet, l'extraction de l'information depuis les bases de données primaires doit permettre la production de connaissances utiles aux décideurs lors de la prise de décision sous forme de stratégies institutionnelles ou d'élaboration de politiques. Le partage de l'information provenant de ces bases informationnelles, maintenant mise en mémoire, tiennent compte des informations provenant des communautés de pratiques. La gestion des compétences en sera facilitée et l'organisation pourra prétendre être sur la voie de l'apprentissage continu.

Le processus « ÉGÉMONIE » (chapitre 1) représenté par l'axe horizontal 1 – 3 – 4 – 5 et par l'axe vertical 2 – 2 est analogue au modèle dynamique de Nonaka (1994).

En effet, l'axe vertical devient la dimension épistémologique comprenant les connaissances tacites et explicites. L'axe horizontal décrit la dimension ontologique, de l'étalonnage au niveau d'aspiration.

La variance issue de l'exploration (axe vertical) peut certes être très grande, mais serait-elle supérieure à celle issue de l'exploitation (axe horizontal) car ce chemin comprend le risque financier associé aux décisions des dirigeants en matière d'innovation.

L'amplitude et la vitesse des interrelations entre les deux types de connaissances deviennent fonction du nombre d'acteurs impliquées au sein et à l'extérieur de l'organisation.

En conséquence, l'amplitude est proportionnelle à la complexité extérieure et, la vitesse est proportionnelle à la complexité extérieure.

### ***III- Mimétisme***

L'apprentissage décrit en II devra être complémentaire à celui doté d'une approche cognitive basé sur des référents externes ou sur des comparaisons intra organisationnelles utilisant des séries temporelles.

Cette quête du sens et de l'identité via des cadres référentiels influence le processus d'apprentissage et la valeur de l'information destinée aux stratèges.

Parmi les déterminants de la performance on retrouve l'alignement organisationnel et la culture, les capacités organisationnelles et l'apprentissage, la structure de l'industrie et les groupes stratégiques, les ressources organisationnelles, la vision et le leadership. L'appartenance à un groupe industriel peut expliquer jusqu'à 20% de la variance de la performance. Il est donc important d'identifier non seulement les concurrents qui reflètent votre propre approche mais tous ceux qui possèdent des ressources semblables.

Cet effet miroir entraîne une propension des entreprises oeuvrant au sein d'un même secteur industriel à vouloir ressembler aux concurrents par un processus de mimétisme.

Pour bien saisir ce phénomène, nous n'avons qu'à penser à la notion de croissance soutenue (« sustainability ») d'une entreprise comprenant les dimensions de résilience, de survie et de longévité. Les attributs de telles organisations seront donc hautement convoités et susceptibles d'être carrément mimés ou subiront une migration ou seront réfléchis vers des entités désireuses d'acquérir ces innovations.

Ces pressions souvent coercitives poussent les entreprises à épouser le mode institutionnel le plus dominant. L'homogénéisation des formes, des politiques et des processus définissent un processus isomorphe : on tentera ainsi d'établir un isomorphisme entre deux entreprises afin d'établir dans quelle mesure sont-elles l'image l'une de l'autre.

#### ***IV- Isomorphisme de deux entreprises A et B***

	Entreprise A	Entreprise B
Produits	$a_1$	$b_1$
Services	$a_2$	$b_2$
Processus	$a_3$	$b_3$
Politiques	$a_4$	$b_4$
Règlements	$a_5$	$b_5$
Décisions	$a_6$	$b_6$
Stratégies	$a_7$	$b_7$
...	$a_8$	$b_8$

D'abord vérifions si chaque élément  $a$  de l'entreprise A possède une image désignée par  $f(a)$  au sein de l'entreprise B. En d'autres termes,  $f(a)$  représente-t-il un élément  $b$  de B similaire à  $a$ ? Si oui, alors on écrira  $f(a) = b$ .

Certes, ses éléments font partie de l'un ou de plusieurs des cinq sous-systèmes composant toute organisation : stratégique, technique, structurel, culturel et humain, et management.

Ensuite, vérifions si nous avons bien « balayé » tous les éléments de B. Pour tout élément  $y$  de B, peut-on identifier un élément  $x$  de A tel que  $f(x) = y$ ?

Finalement, est-ce que cette mise en correspondance via les images préserve les résultats du traitement des éléments de A? En d'autres termes, prenons deux éléments  $a_1$  et  $a_2$  de A et désignons par  $a_1 \times a_2$  leur traitement managérial (offre ou proposition ayant une valeur monétaire). Le résultat du traitement managérial se retrouve bien sur au sein de l'entreprise A. L'image du traitement est désignée par  $f(a_1 \times a_2)$  et représente maintenant un élément de B. La question se pose : l'image du traitement de  $a_1 \times a_2$ , soit  $f(a_1 \times a_2)$ , correspond-t-elle à un traitement de même valeur (désigné par  $\varepsilon$  dans B) des images respectives de  $a_1$  et  $a_2$ ?

Est-ce que  $f(a_1 \times a_2) = f(a_1) \varepsilon f(a_2)$  ?

L'isomorphisme permet donc de vérifier dans quelle mesure il y a mimétisme entre A et B, sur

quels objets il porte, mais surtout de vérifier si les traitements eux-mêmes sont parfaitement mimés.

Par exemple, considérons le célèbre couple produit-marché (P, M) appelé une unité stratégique, c'est-à-dire les clients potentiels, l'entreprise A elle-même et ses fonctions clés, les concurrents et tous les aspects clés qu'ils peuvent utiliser.

Dans ce contexte, P représente l'entreprise elle-même et ses fonctions clés tandis que M représente les clients potentiels et les concurrents.

L'unité stratégique de l'entreprise A, soit  $P_a \times M_a$  sera comparée à l'unité stratégique correspondante de l'entreprise B.



Le traitement managérial  $P_a \times M_a$  sera parfaitement mimé si  $f(P_a \times M_a) = f(P_a) \varepsilon f(M_a)$ . Mais il se peut que la valeur monétaire de  $P_a \times M_a$  soit déjà égale ou supérieure à celle de  $f(P_a) \varepsilon f(M_a)$ . De telles considérations ne pourront que mieux informer les décideurs des actions stratégiques à entreprendre au nom de l'entreprise A.

#### ***V- Niveau d'aspiration***

Cette obsession à vouloir constamment épouser les modes dominants de gestion rencontrés au sein de l'environnement extérieur de l'organisation pousse et motive les dirigeants à l'atteinte d'un niveau d'aspiration auparavant inégalé.

Il s'agit d'un point de référence qui constitue le résultat minimal tel qu'il sera déclaré satisfaisant (Greve, 1998). Dit autrement, c'est la frontière perceptuelle séparant le succès de l'échec. Ce niveau d'aspiration tire ses racines d'abord dans la théorie sociale des comparaisons où il est défini en fonction de la performance d'organisations similaires. On retrouve d'autres racines dans les séries temporelles décrivant les performances passées de l'entreprise. Le type

d'industrie, la taille et la performance sont alors des caractéristiques organisationnelles déterminant partiellement la composition du groupe référentiel.

Ainsi, on pourra étudier les variations des ventes des entreprises d'une industrie selon différents modèles. La moyenne des ventes de l'industrie, détermine l'objectif  $O$ , et est liée aux ventes industrielles d'un échantillon de taille  $n$  d'entreprises.

$$\sum_{i=1}^n (X_i - O)^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 + n(\bar{X} - O)^2$$

Où  $O$  : niveau d'aspiration  
 $x_i$  : ventes de l'entreprise  $i$   
 $\bar{x}$  : moyenne des ventes échantillonales  
 $\sum_{i=1}^n$  : faire la somme des éléments

Lorsque le niveau d'aspiration est presque atteint, les ventes individuelles des entreprises forment une grappe autour d'une valeur moyenne. Cette relation liant le niveau d'aspiration aux ventes actuelles est d'autant plus remarquable qu'elle ne repose sur aucune hypothèse mathématique ou statistique, la rendant aussi accessible et opérationnelle. Par la suite, il sera possible de prédire les ventes d'une entreprise en utilisant la panoplie de méthodes applicables en ce domaine.

De plus, on pourra décider quant à cet avis du niveau d'aspiration  $O$  au temps  $t$ ,  $O_t$  en créant des liens avec le niveau d'aspiration au temps  $t-1$ ,  $O_{t-1}$  et la performance au temps  $t-1$ ,  $P_{t-1}$ ,

$$O_t = \alpha O_{t-1} + (1-\alpha) P_{t-1} + VAL_t \text{ où } 0 \leq \alpha \leq 1 \text{ mesure l'importance accordée par les décideurs aux variables } O \text{ et } P, \text{ et où } VAL_t \text{ représente la valeur de l'option choisie au temps } t.$$

### 3. Conclusion

L'article montre les liens existant entre la veille stratégique, la gestion des connaissances et le risque. Il faudrait développer des modèles explicitant ces relations afin de mieux comprendre les applications découlant de la recherche et menant à des applications technologiques.

## **Références**

Chaput, L. (2006), *Modèles contemporains en gestion*, à paraître.

Chénard, P., Légaré, D. Huguette, M., (1995); *Exploration et analyse de l'environnement externe*. Projet ENVEX, rapport IV. Université du Québec, Québec.

Greve, H. R., (1998); *Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change*. Administrative Science Quarterly, Ithaca.

McGivern, M. , Tvorik, S. (1997); Determinants of organizational performance. Management Decision. London. Vol 35.

Medzo, F., (1994); *Projet d'implantation d'une démarche d'exploration et d'analyse de l'environnement externe à l'Université du Québec*. Université du Québec, Québec.

Mintzberg, H., (1989); *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*. The free Press, New York.

Nonaka, Ikujiro (1994); A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, vol. 5 (1).

Porter, M., (1985); *L'avantage concurrentiel*. Interédition, Paris.