




La veille stratégique au MAMR

Nicole Lemieux
19 mai 2005



Affaires municipales
et Régions

Québec 

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- De quelle veille parle-t-on?
- Quelques considérations sur la veille, en six points
- L'organisation de la veille au MAMR
- La veille et son devenir



DE QUELLE VEILLE PARLE-T-ON ?

- **Une veille «à valeur ajoutée»**

- Axée sur l'aide à la prise de décision, ce qui nécessite une information
 - Stratégique (vs anecdotique) et pertinente
 - Claire et validée
 - Opportune et accessible
- Qui se pratique au sein de l'organisation
- Qui mise sur le réseautage, dans et en dehors de l'organisation
- Multidimensionnelle et horizontale
- Analytique (vs factuelle), inusité, inédite ou prospective



À CHAQUE ORGANISATION SA VEILLE

- **Univers de la veille (ou culture organisationnelle)**

- hiérarchisé, compartimenté et fermé

ou

- collaboratif, décloisonné et ouvert

- axé sur les processus

ou

- axé sur les résultats

- dont la finalité est le positionnement organisationnel

ou

- dont la finalité est la réussite d'un projet d'entreprise voire d'un projet collectif

- dominé par un assemblage de corporatismes professionnels

ou

- ouvert au fonctionnement pluridisciplinaire et à interdépendance



LES PRINCIPAUX DÉFIS

- **Introduire le changement dans les organisations**
 - Pour encourager l'horizontalité
 - Pour contrer la tendance à limiter le partage de l'information
- **Trouver un équilibre entre la veille orientée et la veille « affranchie »**
 - Comme objectif à atteindre pour à la fois répondre aux besoins ponctuels de l'organisation et assurer une veille stratégique et prospective



LES PRINCIPAUX DÉFIS (suite)

- **Garantir l'autonomie et la liberté d'action**
 - Pour s'assurer d'une capacité d'agir et réagir rapidement
 - Ne pas reproduire la hiérarchie organisationnelle dans le système de la veille
- **Consolider une fonction vulnérable en période de crise**
 - Nécessité de se donner le temps d'instaurer la veille
 - Nécessité de construire l'« indispensabilité » de la veille (la référence dans l'organisation)
 - Nécessité de réserver des ressources



RÈGLES ORGANISATIONNELLES ET FORMELLES

- Statuts
- Confiance et l'appui de la haute direction
- Ouverture de la haute direction à l'innovation et à faire évoluer la culture organisationnelle
- Ressources humaines, financières et techniques



EXPERTISE DES COORDONNATEURS/ COORDONNATRICES ET DES VEILLEURS

- **Garante d'une crédibilité auprès des gestionnaires et de la haute direction**
- **Garante d'une production à valeur ajoutée**
- **Nécessaire à l'animation de la veille au sein et en dehors de l'organisation**
- **Nécessaire pour migrer vers une veille prospective**



RELATIONS ENTRE L'ORGANISATION ET SES ENVIRONNEMENTS

- **Le «marginal-sécant» (Crozier et Friedberg)**
 - *C'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires.*
- **Connaître l'organisation, sa culture, son historique et ses règles de fonctionnement**
- **Établir des relations qui permettent de répondre aux besoins mais aussi d'aller chercher les appuis nécessaires**
- **Agir comme agent de changement et animateur pour relayer et capitaliser l'information**



MAÎTRISE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

- **Conditions gagnantes**

- L'information elle-même (quantité, qualité, accessibilité)
- Les individus qui la possèdent, l'analysent, la retiennent, la véhiculent
- L'organisation, sa culture, ses valeurs, ses règles de régie interne
- Les technologies de l'information, les outils

- **Organisation de l'information et de la communication**

- Pour contrer la surcharge d'information (rendement décroissant)
- Format, véhicule, animation
- Positionnement stratégique de la veille dans les réseaux de communication (verticaux et horizontaux)



L'ORGANISATION DE LA VEILLE AU MAMR

- **Fonction intégrée à la Direction de la planification, recherche et évaluation**
 - L'horizontalité à son meilleur?
 - Associée aux activités de recherche et de réflexion stratégique dans l'organisation
- **Coordonnée et animée par un ... marginal-sécant !**
 - Conférences quoi-de-neuf (parfois ouvertes à l'externe)
 - Séminaires de réflexion internes et externes (avec des universitaires)
- **Largement diffusée**
 - RVIPP
 - Sites intranet (veille ministérielle), extranet (avec les villes) et internet (Observatoire municipal)



L'ORGANISATION DE LA VEILLE AU MAMR (suite)

- **Privilégiant le réseautage à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation**
 - Projet pilote avec cinq grandes villes
- **Misant sur la polyvalence et la multidisciplinarité**
 - Urbanisme, géographie, économie, architecture, sciences politiques, environnement, etc.
- **Valorisant l'intervention à multiples niveaux (décideurs, chargés de projets, clientèles et partenaires externes)**



LA VEILLE EN PERSPECTIVE OU ... PROSPECTIVE?

- **Une veille mieux déployée dans l'organisation**
 - En faire une unité dépositaire de l'intelligence collective
- **Une veille prospective (pour rallier vision et décision)**
 - *« Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va » disait Sénèque, soulignant bien ainsi combien la veille prospective (et stratégique) n'a de sens que pour celui qui est animé d'une intention, que l'exercice même du pouvoir suppose l'existence d'une raison motrice, d'un système d'idées et de valeurs en vertu duquel nous sommes capables de définir un objectif, de nous forger une vision d'un futur souhaitable. (Hugues de Jouvenel) »*



SUITE ET FIN...

- **Une veille qui mobilise**
- ***De l'anticipation à l'action par l'appropriation***
 - ***La vision globale est nécessaire pour l'action locale, chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les replacer dans le projet plus global dans lequel il s'insère. La mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous...***
 - ***La réflexion prospective collective sur les menaces et les opportunités de l'environnement (...) donne un contenu à la mobilisation et permet l'appropriation de la stratégie. (Michel Godet)***

