



Université Hassan II  
Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et sociales Ain Chock

**Mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures  
Approfondies**

**Option : Sciences de Gestion**

**Etude Empirique sur les Pratiques des  
Entreprises Marocaines en Matière  
d'Intelligence Economique**

Préparé par : **M. Rida CHAFIK**

Les membres du jury :

Président : **M. Lhacen BELHCEN**  
Professeur à l'université Hassan II Casablanca.

Suffragants : **M. Driss ALAOUI MDAGHRI**  
Professeur et Président de l'Association Marocaine  
de l'Intelligence Economique (AMIE).

: **M. Jamal Eddine TABBAA**  
Professeur à l'université Hassan II Casablanca.

: **M. Marouane EL MANSSOURI**  
Chef de service Etudes et Veille à la POSTE

Année universitaire: 2006-2007

# Summary

The competitive intelligence is a gait that permits to detect the threats and the opportunities, to satisfy the need of information and knowledge and to help towards the decision making and to improve the competitiveness of the enterprise.

We put the accent, in the first left of this work, on the origins of the apparition of the concept of the competitive intelligence, its different definitions and its main functions.

We treat thereafter, the process of the competitive intelligence, process judged by the authors as indispensable to assure an efficient surveillance.

In the second part, we present the survey led on nine Moroccan enterprises in order to detect their practices concerning competitive intelligence.

This survey carries on:

- The importance granted to the competitive intelligence within these companies;
- The presentation of the economic intelligence system;
- The identification of the applied gait;
- The assessment of the system in relation to the needs of the company.

The first chapter is about the methodology of the investigation: its objective, the choice of the sample, the development of the questionnaire, the fashion of administration and the pilot investigation.

The second chapter presents the returned accounts, which constitute the main body of this second part, the synthesis of the results and the recommendations.

Lastly, we conclude this memory and we present our perspectives of research.

# Remerciements

Je remercie le Professeur Lhacen BELHCEN, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'il m'a accordée, les conseils qu'il m'a apportés pour ce projet de mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à M. Driss ALAOUI MDAGHRI, M. Jamal Eddine TABBAA et M. Marouane EL MANSSOURI qui ont accepté d'être membres du jury de ce mémoire, malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Je remercie le professeur Humbert LESCA pour l'intérêt qu'il manifesté pour ce travail et les conseils qu'il m'a prodigués pour la réalisation de l'enquête.

Je tiens également à remercier mes interlocuteurs qui ont accepté de me recevoir pour partager leur expérience et leurs connaissances dans le domaine de veille et d'intelligence économique.

- Mme Fatim ezzahra TAHIRI, responsable de veille concurrentielle et commerciale, la Banque Centrale Populaire.
- M. Marouane EL MANSOURI, chef de service Veille et Etudes, la POSTE.
- M. Ahmed MRHIZOU, directeur de la Recherche et développement, le Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE).
- M. Ali SABAH, responsable de l'unité de recherche documentaire, CERPHOS, Groupe OCP.
- Mlle Salwa SERHANI, chef du service Veille Stratégique, la Caisse de dépôt et de gestion (CDG).
- M. Said CHANDID, chef du département de la Stratégie, l'Office National des Chemins de Fer (ONCF).
- M. Badreddine MAKOUAR, chef du département Marketing, la SAMIR.
- M. Hicham EL KACIM, analyste, recherche Marketing et responsable de la cellule Veille, MEDITEL.
- M. Mamoun TAHIRI, chef du département Marketing, LAFARGE MAROC.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers M. Abdellah HADDIOUI, qui a eu la gentillesse de lire et de corriger ce travail.

Enfin un grand merci à ma femme qui m'a entouré de son amour, mes parents et ma grande mère pour leur soutien et leur affection, ma sœur et mon frère pour leurs encouragements et à tous les membres de ma famille qui m'ont soutenu avec leur amour et leur prière.

## **Dédicace**

Je dédie ce travail à ma fille Salma  
à ma femme, à ma famille,  
à mes amis, et à tous ceux qui croient en la réussite par le sacrifice et le travail.

# Tables des Matières

<b>Introduction générale .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE I : INTELLIGENCE ECONOMIQUE, CONCEPTS ET METHODOLOGIE</b>	
<b>Chapitre 1 : Le concept et les fonctions de l'intelligence économique ....</b>	<b>13</b>
<b>Section I : De la surveillance à l'intelligence économique .....</b>	<b>13</b>
1. La phase d'émergence.....	13
2. La phase de maturation .....	15
3. La phase de consolidation.....	17
<b>Section II : Définitions de l'intelligence économique .....</b>	<b>17</b>
1. Définitions officielles .....	17
2. Autres définitions .....	20
3. Clarification du concept d'intelligence économique .....	22
<b>Section III : Les principales fonctions de l'intelligence économique .....</b>	<b>26</b>
1. Fonction 1 : la maîtrise des connaissances et des savoir-faire .....	26
2. Fonction 2 : la détection des opportunités, des risques et des menaces .....	27
3. Fonction 3 : la coordination des acteurs et des activités .....	30
4. Fonction 4 : la mise en œuvre des stratégies d'influence .....	30
<b>Chapitre 2 : Le processus de l'intelligence économique .....</b>	<b>33</b>
<b>Section I : La détermination des besoins en information .....</b>	<b>33</b>
1. L'étendu de la surveillance .....	33
1.1 Surveillance globale et permanente.....	33
1.2 Surveillance ciblée .....	34
2. Typologie d'informations à rechercher .....	36

<b>Section II : La collecte de l'information .....</b>	<b>38</b>
1. Sources formelles de l'information .....	38
1.1 La presse .....	38
1.2 Les ouvrages .....	38
1.3 Les banques et les bases de données, les CD-ROM .....	38
1.4 Les brevets .....	39
1.5 Les normes .....	39
1.6 Les études privées ou publiques .....	39
1.7 Les sources d'informations légales .....	39
1.8 Les autres médias .....	39
1.9 Les rapports des analystes financiers .....	39
1.10 L'Internet .....	40
1.11 Le web invisible .....	40
1.12 Les organismes .....	40
1.13 Les rapports annuels des sociétés .....	40
1.14 Les sources internes d'information .....	40
2. Sources informelles d'information .....	40
3. Le réseau personnel .....	42
3.1 La création du réseau interne .....	42
3.2 La création du réseau externe .....	43
4. Les conditions ayant un impact sur la collecte de l'information .....	44
4.1 Le coût temps .....	44
4.2 L'accessibilité de la source d'information .....	45
4.3 La motivation des veilleurs .....	45
4.4 L'expérience .....	45
<b>Section III : Le traitement de l'information .....</b>	<b>46</b>
1. Evaluation de l'information collectée .....	46
2. Analyse de l'information .....	48
2.1 La bibliométrie (ou scientométrie) .....	48
2.2 La méthode des courbes en S .....	48
2.3 La méthode Delphes .....	49
2.4 La prospective .....	49

2.5	La méthode des scénarios .....	49
2.6	La méthode SMIC .....	49
2.7	La méthode MICMAC .....	50
2.8	L'Abaque de Regnier .....	50
2.9	L'approche filière .....	50
2.10	Les outils de l'analyse stratégique .....	50
3.	La synthèse des informations .....	53
4.	La méthode PUZZLE .....	53
4.1	La sélection des informations .....	54
4.2	L'intelligence collective anticipatoire .....	55
<b>Section IV : La mémorisation et la sécurité de l'information .....</b>		<b>57</b>
1.	Mémorisation de l'information .....	57
2.	La sécurité de l'information .....	59
<b>Section V : La diffusion de l'information .....</b>		<b>60</b>
1.	La destination des informations .....	61
2.	L'accès à l'information .....	61
3.	Organiser la circulation de l'information .....	62
4.	Les voix de diffusion des informations .....	63
<b>Conclusion de la première partie .....</b>		<b>64</b>

**PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE SUR LES PRATIQUES DES ENTREPRISES MAROCAINES EN MATIERE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

<b>Introduction : l'état des lieux de l'Intelligence Economique au Maroc ..</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre 1 : la méthodologie de l'enquête .....</b>	<b>70</b>
1. Objectif de l'enquête .....	70
2. Elaboration du questionnaire .....	71
3. Choix de l'échantillon .....	73
4. Mode d'administration .....	75
5. Enquête pilote .....	77
<b>Chapitre II : Résultats de l'enquête .....</b>	<b>79</b>
<b>Section I : Résultat détaillé .....</b>	<b>79</b>
A. Les comptes rendus des entreprises publiques .....	79
Compte rendu : Banque Centrale Populaire.....	79
Compte rendu : POSTE .....	83
Compte rendu : Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE) .....	89
Compte rendu : Groupe OCP .....	93
Compte rendu : Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) .....	98
Compte rendu : Office National des Chemins de Fer (ONCF).....	101
B. Les compte rendus des entreprises privées .....	104
Compte rendu : SAMIR .....	104
Compte rendu : MEDITEL .....	107
Compte rendu : LAFARGE MAROC .....	110
<b>Section II : Synthèse du résultat et recommandation .....</b>	<b>114</b>
1. Synthèse du résultat .....	114
2. Recommandations .....	118
<b>Conclusion de la deuxième Partie .....</b>	<b>121</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>124</b>



# Introduction générale

Aujourd'hui l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui pose pour l'entreprise le problème d'obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes pour répondre à des situations actuelles ou pour en anticiper d'autres. L'information apparaît comme une matière première et un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises.

La croissance exponentielle de la masse d'information crée des opportunités mais génère en même temps des incertitudes. L'entreprise doit s'adapter à ce contexte pour se maintenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement et l'abondance de l'information.

Sous ces contraintes, les informations doivent être collectées, interprétées et mises à la disposition des utilisateurs qui en ont besoin. La démarche de l'intelligence économique peut y contribuer allant de l'identification du problème jusqu'à la mise en place des indicateurs nécessaires à sa résolution.

L'intelligence économique fournit une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension est destinée à aider les responsables à prendre des décisions stratégiques. Ceci explique l'importance et l'utilité de ce nouveau concept qui commence à prendre place dans les activités des entreprises. L'entreprise qui dispose d'un système d'intelligence économique efficace possède un avantage concurrentiel majeur. En effet, l'intelligence économique permet de détecter les menaces et les opportunités, de satisfaire le besoin d'information et de connaissance et d'aider à la prise de décision et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

La maîtrise des informations est devenue donc un facteur clé de succès pour la compétitivité de l'entreprise. Cela nécessite une structure organisationnelle, des moyens humains, techniques et financiers.

Malgré l'importance que peut jouer l'intelligence économique dans la résolution des problèmes stratégiques, elle est peu développée et moins intégrée dans les entreprises marocaines.

*« Aujourd'hui encore, au moment où la course mondiale à la compétitivité est déjà bien entamée, on constate que la plupart des Marocains, hommes et institutions, sont encore loin de connaître la définition, les contours, les objectifs et les enjeux de cette discipline pourtant vitale. »<sup>1</sup> Confirme le professeur Larabi Jaidi.*

L'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST)<sup>2</sup> constate que la veille est une notion inconnue pour la PMI, par contre elle la pratique sans le savoir.

L'étude montre que les pratiques sont informelles et l'information reste non structurée, elle a aussi révélé le manque des moyens financiers et humains pour entamer la démarche de veille.

De sa part Philippe Clerc<sup>3</sup> affirme que les avancées en matière d'intelligence économique semblent plus significatives dans les grandes entreprises.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question suivante : Quelles sont les pratiques des grandes entreprises marocaine en matière d'Intelligence Economique?

Nous nous limitons, donc, dans ce travail à l'identification des pratiques des grandes structures disposant d'une cellule de veille ou d'intelligence économique.

Notre étude portera, au sein de ces entreprises, sur :

- L'importance accordée à l'intelligence économique par les entreprises marocaines ;
- La présentation du système d'intelligence économique ;
- L'identification de la démarche appliquée ;
- L'évaluation du système par rapport aux besoins de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous nous fondons sur les deux réalités suivantes :

- Chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses dans l'application des principes d'intelligence économique. Chacune essaye de se rapprocher de la structure idéale et de développer des pratiques parfois innovantes.
- Seules quelques grandes entreprises occupant une place de leader dans leurs domaines d'activité disposent d'une cellule de veille ou d'intelligence économique.

---

<sup>1</sup> Larabi Jaidi : L'information économique une variable stratégique, La Vie Economique, 07 Juillet 2006.

<sup>2</sup> Enquête effectuée par l'Institut Marocaine de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) destinée à identifier les besoins en information scientifique et technique et en veille, auprès d'un échantillon de PMI des cinq secteurs des industries de transformation.

<sup>3</sup> Philippe Clerc, L'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement, Les Cahiers de l'Orient, N 83, 2006, P 119.

*Structure du mémoire :*

**Première partie : Intelligence économique, concepts et méthodologie.**

Nous mettrons l'accent dans cette partie sur le contexte général de notre sujet d'étude à savoir l'intelligence économique.

Nous traiterons, dans le premier chapitre, les origines, les différentes définitions et les principales fonctions de l'intelligence économique et nous y présenterons les fondements conceptuels de l'intelligence économique dont les contours restent encore flous.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons le processus de l'intelligence économique, processus jugé par les auteurs comme indispensable pour assurer une surveillance efficace.

**Deuxième partie : Etude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique.**

Dans un premier temps il est important de montrer l'état des lieux de l'intelligence économique au Maroc.

Le premier chapitre traitera de la méthodologie de l'enquête menée auprès de neuf entreprises pour déterminer leur pratique d'intelligence économique.

Le deuxième chapitre présentera les comptes rendus d'entretien, qui constituent le corps principal de cette deuxième partie, la synthèse des résultats et les recommandations.

En dernier lieu, nous conclurons ce mémoire et nous présenterons nos perspectives de recherche.

# **Partie I : Intelligence économique, concepts et méthodologie**

# **Chapitre I : Le concept et les fonctions de l'intelligence économique**

## Le concept et les fonctions de l'intelligence économique

Dans ce premier chapitre nous nous proposerons d'examiner les axes suivants :

I - Apparition du concept et de son évolution: de la surveillance de l'environnement à l'intelligence économique.

II - Définitions de l'intelligence économique.

III - Principales fonctions de l'intelligence économique.

### Section I : De la surveillance à l'intelligence économique

*Cohen Corine (2004)* propose trois phase de l'évolution du concept général de surveillance de l'environnement : phase d'émergence, phase de maturation et phase de consolidation.

Cette évolution est représentée par le tableau suivant :

	Phase D'émergence	Phase de Maturation	Phase de consolidation
Evolution Anglosaxone	De 1967 à 1979	de 1980 à 1990	à partir de 1991
Evolution Française	De 1970 à 1990	de 1991 à 2000	à partir de 2001

#### 1. La phase d'émergence

Dans les années cinquante le concept de la surveillance s'est rattaché essentiellement à l'école de planification stratégique et l'analyse de l'environnement en terme d'opportunités et de menaces. L'objectif était d'adapter l'entreprise à son environnement externe. Mais, c'est à la fin des années soixante que la notion de la surveillance a connu ses premiers développements.

- *Le scanning, F.J. Aguilar (1967)*

*F.J. Aguilar* est considéré comme le premier auteur a abordé le sujet de la surveillance. Il a publié en 1967 un ouvrage intitulé « Scanning the business Environment » dans lequel, il a utilisé la métaphore du radar de navire pour montrer que l'entreprise doit disposer d'un système de surveillance pour qu'elle soit à l'écoute de son environnement. Destiné aux cadres de haut niveau, le scanning permet l'acquisition d'informations, l'identification et la compréhension des opportunités et des menaces.

- *La détection des signaux faibles (weak signals), I. Ansoff (1975)*

*Ansoff* a compris que le captage et l'exploitation des signaux faibles permet d'éviter les ruptures ou bien les discontinuités stratégiques. C'est vrai qu'il n'a pas proposé une définition claire de cette expression (signaux faibles), mais sa contribution revêt importance dans un contexte des changements rapides, de concurrence croissante et d'événements imprévisibles.

Pour *Ansoff*, l'entreprise doit disposer d'un système de surveillance permanent qui porte sur tous les domaines d'activité pour pouvoir détecter tous les signaux faibles de son environnement.

- *Emergence de la notion d'intelligence :*

La notion d'intelligence a été utilisée pour la première fois par *Luhn (1958)*, chercheur informaticien chez IBM, il l'a qualifiée comme un système de communication servant à la conduite des affaires, qu'il nomme « business intelligence system ».

D'après *Luhn*, « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut-être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré ». Cette première définition montre qu'il y a une relation étroite entre l'intelligence économique et l'action

De sa part *Wilensky*, en 1968, propose la notion de l'intelligence organisationnelle (Organizational intelligence) qu'il a définie comme un processus de collecte, du traitement, de l'interprétation et de la communication de l'information technique et politique permettant de prendre une décision.

*Wilensky* distingue entre trois catégories d'intelligence :

- *L'intelligence de contact* : consiste en la capacité de l'entreprise de détecter les opportunités et les menaces à travers son réseau relationnel. Les actions de lobbying rentrent dans le cadre de ce type d'intelligence.
- *L'intelligence interne* : permet de surveiller l'intérieur de l'entreprise, de détecter les forces et les faiblesse et d'assurer la sûreté et la sécurité des informations.
- En utilisant les technologies de l'information, *l'intelligence « des faits et des nombres »* : fournit aux décideurs de l'information technique, scientifique, juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle...

Dans le même cadre d'analyse et d'après les recherches menées par *B.S. Afonabi<sup>1</sup>, Prescott<sup>2</sup> (1999)* cite de nombreux travaux caractérisant la phase d'émergence de la notion d'intelligence :

---

<sup>1</sup> Babajide.S. Afolabi, la conception et l'adaptation de la structure d'un système de l'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Nancy 2, 2007

<sup>2</sup> J.E Prescott, the evolution of Competitive Intelligence: Designing a process for action. Dans Proposal Management, Spring, 1999

Il cite les travaux de *G. Albaum* ([Albaum, 1962] et [Albaum, 1964]) dans lesquels l'auteur a utilisé le mot « Environmental Scanning » qui peut être assimilé au concept de la Veille.

Il évoque la publication de [Guyton, 1962] sur « Marketing Intelligence », la publication de [Kelly, 1965] toujours sur « Marketing Intelligence », les travaux de [Greene, 1966] où l'auteur a utilisé le terme « Business Intelligence» (Un concept qu'il a essayé d'ailleurs de distinguer de l'espionnage) et l'ouvrage de [Cox et Good, 1967] sur « Marketing Information System » (un des premiers travaux impliquant l'utilisation de système d'information dans l'intelligence économique).

- *Apparition de la notion de la veille technologique en France :*

Plusieurs facteurs ont contribué à l'apparition puis au développement du concept de la veille technologique en France.

La politique de l'innovation menée par l'Etat français dans les débuts des années 70, qui se manifeste par la création du salon international de l'innovation (INOVA), la restructuration de l'agence de la valorisation de la recherche et la promotion de la pratique de veille technologique au sein des PME.

La forte concurrence et le poids important de la technologie dans des secteurs d'activité tels que l'aéronautique et l'énergie, ont poussé les industriels français à surveiller l'environnement technologique.

Le développement de la recherche dans les milieux scientifiques en France, a encouragé l'émergence du concept de veille technologique surtout dans les années 80.

## ***2. La phase de maturation***

- *Emergence du concept de « competitive intelligence » :*

La seconde phase débute dès le début des années 80, cette période a été marquée par la prédominance du concept de « Competitive Intelligence ».

Nous retiendrons ici les travaux de *Michael Porter* qui insiste sur le rôle de l'analyse concurrentielle pour que l'entreprise puisse renforcer sa position sur le marché.

Il est le premier à proposer une formalisation de l'intelligence sur la concurrence au sein de l'entreprise. Il la définit comme un processus de collecte d'informations plus ou moins accessibles, de leur traitement (transformer les données en intelligence) et de leur communication aux décideurs.

Il insiste sur la modélisation de la « Competitive Intelligence », en se focalisant sur la concurrence actuelle et potentielle.

Cette phase a été marquée aux Etats-Unis par l'organisation de la profession de l'intelligence au sein de la Society of Competitive Intelligence professionals (SCIP).



- *Emergence de la vigilance, de la surveillance, de la veille stratégique et de l'intelligence économique en France :*

D'après *Cohen Corine (2004)*, *J.M. Oury* est le premier à signaler les dangers du défaut de vigilance et l'importance de son efficacité et ceci dans son ouvrage « Economie politique de la vigilance ».

Selon l'auteur, la vigilance est une activité qui nécessite des efforts permanents d'observation et d'interrogation. Elle permet de détecter les signes qui annoncent un événement attendu et conduit à l'élaboration des représentations futures pour adapter l'entreprise aux changements de son environnement.

*C. Corine (2004)* cite les travaux de *R.A. Thiétart (1984)* et de *H. Lesca (1986)* comme des références en terme de la surveillance de l'environnement.

*Thiétart* définit la surveillance comme un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des sources auxquelles l'entreprise peut avoir à recourir. La surveillance consiste à rechercher et à analyser les informations de l'environnement concurrentiel dans le but de prendre des décisions stratégiques.

Dans son ouvrage « système d'information pour le management stratégique de l'entreprise », *H. Lesca* insiste sur le rôle de la surveillance pour s'adapter aux changements de l'environnement et être durablement compétitive. Il propose un certain nombre d'acteurs à surveiller (clients, concurrents, centres de recherche, pouvoirs publics, collaborateurs).

Spécifier clairement la terminologie était la préoccupation de *H. Lesca*. En 1991, il propose le concept de la veille stratégique. Il la définit comme un processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment.

La veille stratégique est caractérisée par son orientation vers l'anticipation et la détection des ruptures.

Cette première définition a évolué dans le temps suite à des multiples travaux de recherche et aux échanges avec les responsables des entreprises.

En France l'utilisation du terme veille était plus fréquente que celui de l'intelligence. Mais la nécessité d'une veille plus offensive qui dépasse son rôle de détection vers une mission d'influence sur les acteurs de l'environnement va imposer le concept de « compétitive intelligence », traduit en Français par « intelligence économique ».

C'est avec la parution, en 1994 du rapport *Martre*, « intelligence économique et stratégie des entreprises », du commissariat général du plan que le concept de l'intelligence économique va prendre plus de notoriété et d'acceptation. Le rapport définit l'intelligence économique comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

### **3. La phase de consolidation**

Aux Etats-Unis, l'expression « competitive intelligence » continue d'être utilisée pour désigner la surveillance concurrentielle.

En France, cette phase est marquée par la mise en place et l'application de l'intelligence économique au sein des entreprises qui ont rattrapé leur retard dans ce domaine.

Le rapport du *Martre* continue d'être une référence en matière d'intelligence économique en France. D'autres rapports ont été rédigés comme celui de *Bernard Carayon (2003)* « intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » qui était destiné au premier ministre et qui vise à établir les conditions dans lesquelles les pouvoirs publics et les opérateurs privés peuvent optimiser la coordination de l'intelligence économique et définir une stratégie et une planification dans ce domaine.

## **Section II : Définitions de l'intelligence économique**

### **Qu'est ce que l'intelligence économique ?**

De multiples écrits ont été consacrés pour répondre à cette question. Nous présentons, dans cette deuxième section différentes définitions. Réellement il n'existe pas un corpus théorique unifié pour ce concept.

#### **1. Définitions officielles**

La première définition officielle du concept d'intelligence économique a été fixé par le rapport de la commission *Martre* du XI Plan. Elle le définit comme suit:

*« L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en oeuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre. »<sup>1</sup>*

Le rapport souligne que la notion de l'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence.

---

<sup>1</sup> Œuvre collective du Commissariat Général du Plan. Intelligence Economique et stratégie des entreprises. La Documentation Française, Paris, 1994.

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

- l'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.
- la réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation) ;
- l'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'informations ;
- ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût ;
- l'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques;
- la nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales ;
- l'intelligence économique est une pratique ayant pour objectif d'aider les décideurs à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise ;
- l'intelligence économique dépasse la veille stratégique car il y a intention stratégique et tactique et d'interaction entre tous les niveaux de l'activité (rapport Martre).

Depuis cette définition normative proposée par le rapport de *Martre*, d'autres définitions de la notion d'intelligence économique ont vu le jour.

*J-L. Levet (2001)* identifie deux étapes successives :

- En premier lieu, les définitions sont orientées vers une description des processus et des techniques de l'intelligence économique, tout en intégrant ses objectifs stratégiques.
- En deuxième lieu, les travaux sur l'intelligence économique ont favorisé une approche pluridisciplinaire. *« ils font appel aux notions d'apprentissage collectif, de coopération et de coordination, de gestion des connaissances de compétence, de système d'information. L'accent est également mis sur l'importance de la gestion des ressources humaines comme moyens de l'intelligence économique et le rôle des représentations sociales dans la conduite des acteurs économiques. »*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, Paris – Economica, 2001, P 19.

Dans cette deuxième perspective, nous notons la définition proposée par L'association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE, 1997) :

*« L'intelligence économique est une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, et consiste en l'appropriation et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique, immédiate et ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant et durable »*

Celle proposée par l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN, 2002) : l'intelligence économique est définie comme suit:

*« Une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes »*

Cette définition de l'IHEDN s'est basée essentiellement sur des définitions données par 950 dirigeants d'entreprises françaises. Elle se distingue de celle proposée par le rapport du Martre du fait qu'elle insiste sur :

- l'organisation et la formulation de l'intelligence économique au sein de l'entreprise ;
- le rôle important de l'intelligence économique dans la compétitivité de l'entreprise ;
- la création et la diffusion des connaissances et non seulement d'informations utiles ;
- l'intégration d'autres éléments dans le processus, il s'agit des outils, des salariés et des réseaux internes et externes.

Elle présente des limites et n'évoque pas certaines notions que le rapport Martre avait déjà citées. Elle ne précise pas toutes les fonctions de l'intelligence économique et oublie des notions telles que l'efficacité, l'efficience et la performance de l'intelligence.

## 2. Autres définitions

Nous présentons dans ce qui suit des définitions du concept d'intelligence économique, proposées par des spécialistes et des auteurs d'ouvrages. Notre présentation ne prétend pas d'être exhaustive ou universelle (nous avons écarté certaines définitions anglo-saxonnes).

Nous commençons par la définition proposée par, *Alain Juillet*, haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la défense nationale française. Il définit l'intelligence économique comme étant :

*« La maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique.*

*A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle du renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'Etat et des entreprises. Il est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international. »<sup>1</sup>*

Les travaux en intelligence économique se sont multipliés, de nombreux auteurs d'ouvrages proposent différentes définitions:

*B. Besson et J-C. Possin (1996):*

*«Veille environnementale illimitée, l'intelligence économique ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle rendue nécessaire par la variété des agressions et des mutations de toutes sortes.*

*Face à l'espionnage industriel et commercial dont elle est l'adversaire déterminé, l'intelligence économique met en œuvre des procédés licites et légaux, au service des entreprises, elle concourt à la prise de décisions par le jeu organisé des questions et des réponses pertinentes »*

*J-L. Levet et R. Paturel (1996) :*

*« L'intelligence économique est un processus de la collecte et de l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective »*

*C. Marmuse (1996) :*

*« L'intelligence stratégique est la capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle »*

---

<sup>1</sup> Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, édition : comité d'étude de défense nationale, Num : 12 Année : 2005, p 13.

G. Colletis (1997) :

*« L'intelligence économique est la capacité [d'une entreprise particulière] à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit »*

C. Marcon (1998) :

*« L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise avec son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information ».*

Il déduit que *« l'entreprise accède alors concrètement à son environnement pertinent, qui devient une variable décisive de gestion stratégique. L'entreprise peut agir par rapport à son imaginaire de menaces et opportunités, tantôt pour s'y adapter (réaction), tantôt pour s'efforcer de transformer un environnement à venir, non figé (pro-action). Il faut pour cela lui procurer des instruments adaptés ».*

C.R.M. De Vasconalos (1999) :

*« Ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : actions d'orientation, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première « information » en valeur ajoutée. Ces diverses actions, légalement développées, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intégré par réseau : d'une part autour d'un réseau interne à l'entreprise (via Intranet) et d'autre part au sein d'une collaboration (via Internet) entre les acteurs externes ayant des intérêts communs. »*

F. Bournois et P-J. Roumani (2000) :

*« Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. »*

B. Besson et J-C. Possin (2001):

*« l'intelligence économique est un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissance utiles permettant à l'entreprise d'améliorer ses processus de décision, son image, sa capacité d'influence, de créer de la valeur, de saisir les opportunités, de renforcer sa compétitivité, d'innover, de détecter les menaces, de prévenir des risques, d'assurer la sécurité et la sûreté de ses membres et partenaires, d'accroître et de protéger son patrimoine »*

B. Guilhon et J-L. Levet (2003) :

*« L'intelligence économique ne doit pas être restreinte aux pratiques de la veille : elle constitue une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, nécessaires mais insuffisants, en favorisant le développement des capacités d'anticipation »*

M. Audigier, G. Coulon et P. Rassat (2003) :

*« L'intelligence économique est le moyen le plus fiable pour mieux maîtriser l'environnement économique, politique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue »*

C. Corine (2004) :

*« L'intelligence stratégique est un processus formalisé de recherche, collecte, traitement d'informations et diffusion de connaissances utiles au management stratégique. Outre sa fonction informationnelle, l'intelligence stratégique a pour missions principales d'anticiper les menaces et les opportunités de l'environnement (fonction anticipative), de faire des recommandations, de proposer et/ou de mener des actions (fonction proactive), dans le but d'aider la prise de décision stratégique et d'améliorer la performance et la compétitivité de l'organisation. Elle nécessite une structure organisationnelle en réseaux, des moyens utiles, techniques et financiers »*

L'énumération des définitions de l'intelligence économique n'ayant pas de fin, il est préférable que nous nous arrêtons à ce stade afin d'éviter toute omission d'auteurs ou de points de vue. Il faut rester ouvert sur les pistes et les réflexions permises par le sujet et ne pas se contenter d'une seule définition.

Par ailleurs, un éclaircissement de la notion d'intelligence économique par rapport à d'autres concepts (espionnage, veille stratégique, prévision...), nous paraît essentiel pour éviter toute confusion.

### **3. Clarification du concept d'intelligence économique**

Nous allons porter des éclaircissements du concept de l'intelligence économique par rapport à certains concepts (espionnage, veille stratégique, prospective, prévision, benchmarking, renseignement, gestion des connaissances)

- *L'intelligence économique et l'espionnage :*

L'intelligence économique n'est pas l'espionnage, car ce dernier cherche à obtenir par des moyens répréhensibles (corruption, piratage, vols de documents, écoutes téléphoniques...) les informations que l'on n'a pas pu ou su obtenir par des voies officielles (Rouach, 1996). Alors que l'intelligence économique se pratique dans la légalité et le respect des règles déontologiques.

- *L'intelligence économique et la veille stratégique :*

La veille stratégique est définie selon *Lesca (1997)*, comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif, concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise. L'objectif de la veille stratégique consiste à créer des opportunités d'affaires et à réduire les risques et l'incertitude, afin que l'entreprise puisse agir rapidement, au bon moment et de manière appropriée à la situation.

Selon *Lesca.H (2003)* le concept de Veille Stratégique est distinct de celui d'Intelligence Économique. Cependant ils présentent des points communs:

- Les deux concepts sont définis comme l'ensemble des actions de recherche (ou collecte), de traitement (ou interprétation ou création de sens), et de distribution (ou diffusion) de l'information en vue de son exploitation (*Lesca.H 2003, Martre.H 1994*).

- « *L'expression de Veille Stratégique ...est issue des sciences de Gestion et du management stratégique, c'est-à-dire du monde des entreprises... Le concept Intelligence économique est issu des travaux du commissariat général du Plan, groupe présidé par Henri Martre en 1994. L'expression est donc issue du monde des dirigeants d'entreprises du domaine de l'armement et du côté des pouvoirs publics, soucieux d'une vision globale à l'échelon nationale* » (*Lesca.H : 2003*).

- La Veille Stratégique est un concept microéconomique (entreprise) et l'Intelligence Économique est un concept macroéconomique (la nation, le patriotisme économique) (*Lesca.H 2003*)

Dans le même cadre d'analyse *S. Larivet (2001)* précise que :

- La veille stratégique « écoute », c'est-à-dire qu'elle capte et traite des signaux émanant de l'environnement, mais n'agit pas sur cet environnement. Pour *Baumard (1991)*, « *l'impact de la veille est limité par le fait qu'elle s'interdit de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue. L'intelligence économique a un rôle de modification de l'environnement (lobbying, influence), elle est proactive* ».

- L'écoute de l'environnement est anticipative dans les deux cas.

- Les signaux traités par la veille stratégique émanent de l'environnement externe de l'entreprise. L'intelligence économique écoute aussi l'intérieur de l'organisation

- L'objectif de la veille est la détection des opportunités et la réduction de l'incertitude. L'intelligence économique est plus ambitieuse, puisqu'elle cherche aussi à influencer l'environnement, et à maîtriser le patrimoine de l'entreprise.



*«Si la veille stratégique est indispensable à l'intelligence économique, elle n'est pas l'intelligence économique. Elle en est une composante nécessaire, et probablement le meilleur point d'entrée. On peut ajouter que la différence essentielle, entre les deux, réside dans la modification de l'environnement que vise l'intelligence économique.»<sup>1</sup>*

- *L'intelligence économique et la prospective :*

L'intelligence économique est différente de la prospective qui a pour objet d'apporter aux décideurs les éléments dont ils ont besoin pour prendre de meilleures décisions. Elle permet de déceler les tendances, de reconnaître les évolutions de l'environnement et de construire des scénarii pour projeter le futur possible. L'intelligence économique peut faire appel à la prospective pour le traitement des informations anticipatives.

- *L'intelligence économique et la prévision :*

Il faut distinguer l'intelligence économique de la prévision. Cette dernière s'appuie essentiellement sur l'extrapolation des tendances passées pour pouvoir extrapoler des résultats futurs (les courbes en S). Comme elle peut se baser sur des méthodes qualitatives ou subjectives telles que les opinions d'experts (la méthode Delphi). L'intelligence économique peut utiliser les techniques de prévision pour interpréter les informations collectées.

- *L'intelligence économique et le benchmarking :*

*Davis Kearns*, directeur général de Rank Xerox, définit le benchmarking comme « un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ». Il consiste à analyser ce que font les autres, pourquoi et avec quel résultat. Le benchmarking est un outil au service de l'intelligence économique.

- *L'intelligence économique et le renseignement :*

*« Le renseignement est source de valeur ajoutée, en produisant une information élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée... Le renseignement va répondre à un besoin précis et exprimé, orienté vers l'action »<sup>2</sup>*

Le renseignement, comme l'intelligence économique, est appelé à collecter et interpréter de l'information, mais à caractère confidentiel destinée à un nombre limité de personnes et permettant de prendre des décisions particulières à un moment donné.

---

<sup>1</sup> Sophie Larivet, Intelligence économique : acceptation française et multidimensionnalité, XI<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale du management stratégique, Québec 13,14,15 juin 2001.

<sup>2</sup> Jean- louis Levet, L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris- Economica, 2001, p 26.

- *L'intelligence économique et la gestion des connaissances:*

La gestion des connaissances (knowledge management) est un outil de management stratégique qui peut être définie comme un processus d'identification des connaissances et des ressources, leur maintien et leur enrichissement, le développement et la protection des connaissances et le management et la protection de l'innovation.

*« Elle porte sur les ressources humaines, les savoirs, savoir-faire et les compétences, les actifs de connaissance et les actifs intellectuels, le patrimoine des connaissances, les bonnes pratiques, les systèmes d'information et les technologies. »<sup>1</sup>*

*« L'intelligence économique et la gestion des connaissance se sont formalisés avec la prise de conscience de la dimension stratégique de l'information et de la connaissance... Il s'agit de deux démarches dont l'objet essentiel est l'amélioration de la compétitivité par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance. (Sic)*

*Elles interviennent sur le même processus de transformation de l'information en connaissance actionnable et s'appuient sur les mêmes capacités cognitives collectives. En revanche, chacune de ces démarches suivent des méthodologies et visent des finalités bien différentes dans l'organisation. (Sic)*

*La cellule de l'intelligence économique intervient plutôt dans le passage de la connaissance à l'action et reste centrée sur les Top et les Middle managers. La cellule du knowledge management se focalise sur les phases de création de la connaissance et mobilise davantage le niveau opérationnel. Une complémentarité dès lors s'impose, l'intelligence économique sans le knowledge management ou le knowledge management sans l'intelligence économique peut s'avérer inefficace pour l'organisation voire même dangereux. Cela reviendrait à priver l'intelligence économique de son support ou le knowledge management de son gouvernail »<sup>2</sup>*

Pour tendre vers une approche globale de la démarche d'intelligence économique, il convient maintenant de la présenter à travers les fonctions qu'elle doit remplir.

---

<sup>1</sup> Stéphane Gorla, Knowledge Management et Intelligence Economique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires.

<sup>2</sup> Frédérique Blondel, Serge Edouard et Nabil El Mabrouki, Quelle articulation entre Intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise ? XVIème conférence internationale du management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin 2007.

## **Section III : Les principales fonctions de l'intelligence économique**

L'objet de cette section est de présenter une approche théorique des fonctions de l'intelligence économique en se basant sur les recherches<sup>1</sup> réalisées par *J-L Levet et R. Paturel*, étant donné que se sont les premières à être réalisées dans ce domaine.

Ces recherches ont été développées par *J-L. Levet*<sup>2</sup> qui a caractérisé chaque fonction par des critères favorisant sa structuration.

L'auteur distingue quatre fonctions que l'intelligence économique doit remplir, ces fonctions fondent un processus cohérent:

- la maîtrise des connaissances et des savoir-faire ;
- la détection des menaces et des opportunités ;
- la coordination des acteurs et des activités ;
- la mise en œuvre des stratégies d'influence.

### ***1. Fonction 1: la maîtrise des connaissances et des savoir-faire***

Les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise constituent son capital le plus précieux.

La maîtrise de ces connaissances permet de renforcer la création et le développement des idées, de conduire des projets et de réaliser de nouveaux produits.

Gérer et maîtriser les connaissances consiste, soit de les codifier et de les stocker dans des bases de données d'accès facile à tout le personnel, soit de privilégier le travail en réseau et l'échange entre les membres de l'entreprise, la connaissance dans ce cas reste tacite.

L'intelligence économique intervient pour identifier ces connaissances et savoir-faire, les développer et les protéger.

Cette première fonction de l'intelligence économique nécessite une identification et une protection de l'acquis, une veille globale de l'existant et un enrichissement permettant un développement interne et une acquisition externe.

#### ***Les critères***

##### ***Critère 1 : l'identification et l'évaluation des connaissances et des savoir-faire***

L'identification des connaissances et des savoir-faire (savoirs acquis et maîtrisés, les compétences des salariés, expériences concrètes...) dans tous les domaines de l'entreprise (recherche et développement, production, commercial et après vente, logistique, administration), puis leur évaluation, sont deux phases indispensables pour permettre à l'entreprise de s'identifier vis-à-vis de ses objectifs stratégiques et de son environnement.

---

<sup>1</sup> L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, Vième conférence internationale de management stratégique, Lille: 13, 14,15 juin 1996.

<sup>2</sup> Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001, P 57.

*Critère 2 : la connaissance du droit, des règles et des normes de propriété industrielle et immatérielle.*

La connaissance du droit, des règles et des normes qui régissent la propriété industrielle et commerciale permet à l'entreprise de protéger ses ressources immatérielles (connaissances, savoirs et savoir-faire) et de réduire le risque de préjudice.

*Critère 3 : l'application des règles de sûreté et de sécurité industrielle*

Les connaissances et les savoir-faire constituent un bien stratégique pour l'entreprise. Leur protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à sa pérennité.

La sécurité et la sûreté de l'information sont assurées par la mise en place des mesures, des règles et des procédures, permettant de se prémunir contre d'éventuelles actions illicites et par l'application d'un programme de sensibilisation de tout le personnel pour préserver la confidentialité de cette information.

*Critère 4 : la maîtrise des technologies de l'information*

L'intelligence économique doit utiliser le mieux possible les nouvelles technologies de l'information et de télécommunication (NTIC) pour maîtriser et gérer les connaissances et pour faciliter l'échange et le partage de l'information. L'intranet, par exemple, est un outil parmi d'autres qui peut servir au transfert des données en toute sécurité et sans risque de piratage.

*Critère 5 : la conscience du coût de l'information*

La maîtrise des connaissances engendre des dépenses qui sont souvent dispersées entre les différents services et même les bureaux de l'entreprise. La prise en compte des coûts de la gestion de l'information revient à définir une cartographie des sources avec les coûts associés (abonnement, interrogation des bases de données, visites de salon, diffusion interne, mesures de protection...)

Ainsi, l'identification des coûts de manque d'information ou d'une information non pertinente doit être prise en compte.

## ***2. Fonction 2 : la détection des opportunités, des risques et des menaces***

L'intelligence économique est un processus informationnel qui permet à l'entreprise d'anticiper les opportunités et de réduire les risques et les menaces d'incertitude de son environnement.

D'après *J-L. Levet*, les opportunités constituent tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de connaissances de l'entreprise. Elles sont au moins au nombre de trois :

- les opportunités relatives à l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles technologies : renforcent les capacités d'innovation de l'entreprise ;

- les opportunités relatives à de nouveaux partenaires susceptibles d'accroître la performance de l'entreprise (concurrents, fournisseurs, clients, organismes de recherche, centre de formation...): favorisent son insertion et sa maîtrise de son environnement ;
- les opportunités relatives à des marchés nouveaux, émergents ou potentiels : nécessitent une démarche pragmatique et anticipatrice.

Les risques et les menaces sont plus nombreux et sont d'ordre internes et externes.

Les risques et les menaces internes à l'entreprise, souvent sous estimés, peuvent provoquer des dommages étendus et durables. Ces risques sont directement liés à la gestion interne et concernent essentiellement la protection de l'information.

On distingue :

- les risques de captation : le savoir-faire est divulgué à l'extérieur de l'entreprise sur des documents internes.
- Le risque de banalisation : lorsque les savoir-faire confidentiels de l'entreprise ne bénéficient pas d'une circulation structurée des informations.
- Le risque d'illusion : lorsque l'entreprise s'est trompée complètement en se procurant un savoir-faire extérieur.

Les risques et les menaces externes sont principalement liés à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et de l'information fermée (non disponible légalement). *J-L. Levet* propose une typologie sommaire de ces menaces :

- les menaces sur les produits : piratage de brevet, contrefaçon ;
- les menaces sur les sites d'entreprises : intrusion, écoute, piratage informatique ;
- les menaces sur l'environnement direct de l'entreprise : lobbying, le recours au boycott par les consommateurs, la corruption ;
- les menaces sur la réglementation liées à des trous juridiques : les paradis fiscaux ;
- les menaces sur les personnes : débauchage, manipulation, déstabilisation.

### ***Les critères***

#### *Critère 1 : la maîtrise des techniques de veille*

L'anticipation des menaces et des opportunités qui surviennent dans l'environnement des entreprises nécessite une maîtrise des techniques et des pratiques de la veille (technologique, concurrentielle, commerciale, juridique). L'intelligence économique doit identifier l'ensemble des techniques et progiciels de veille disponible sur le marché et choisir les outils les plus adéquats pour pouvoir mener à bien cette deuxième fonction.

## *Critère 2 : l'application du cycle de l'information*

Traditionnellement, le cycle de l'information de l'intelligence économique s'articule autour de quatre phases :

- l'identification des besoins en information ;
- la recherche et la collecte de l'information ;
- le traitement de l'information (validation, analyse et synthèse) ;
- la diffusion aux personnes concernées.

## *Critère 3 : l'anticipation des risques*

Anticiper le risque est une conduite plus efficace que le traitement du risque réalisé. « *L'anticipation du risque suppose cependant un effort de détection de la source de risque (...) Aussi est-il nécessaire que l'entreprise mette en œuvre un système de défense des éléments de son patrimoine en établissant pour chacun : une liste de ses points de vulnérabilité, les procédures de protection, le type de réponse aux agressions possibles, le mode de fonctionnement, un historique des agressions et du résultat de défense.* »<sup>1</sup>

## *Critère 4 : une compréhension de la réalité des rapports de force*

Dans le cadre de sa deuxième fonction, l'intelligence économique est amenée à comprendre et à évaluer les rapports de force qui existent sur le marché, les possibilités d'action et le potentiel d'influence des autres acteurs (le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients).

## *Critère 5 : la capacité de détection des réseaux*

Il s'agit, pour l'entreprise, d'identifier ou de créer des réseaux avec d'autres acteurs, lui permettant de saisir les opportunités, de partager les risques et de réduire les menaces, choses qu'elle ne peut pas assurer parfois toute seule.

## *Critère 6 : la capacité de déploiements offensifs*

Conquérir de nouveaux marchés suppose de la part de l'entreprise de mettre en œuvre des actions offensives sur les marchés extérieurs. Ces actions nécessitent tout d'abord la description de l'organisation interne avec les compétences et les savoir-faire existant, puis l'identification des alliés externes, surtout au sein des réseaux, des compétiteurs, de la logistique existante avec ses marges de manœuvre et de l'historique de ses réalisations.

D'une manière générale, la démarche de la détection des opportunités et des menaces doit être organisée d'une façon à la fois préventive et collective : Lorsque les risques et les menaces sont maîtrisées, elles deviennent des opportunités et inversement lorsque les opportunités sont mal saisies, elles constituent des risques pour l'entreprise. Cette démarche se traduit, en aval, par l'acquisition ou la perte des marchés.

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Levet, L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris- Economica, 2001.

### **3. Fonction 3 : la coordination des acteurs et des activités**

Cette fonction est au cœur de l'intelligence économique, car elle permet de coordonner entre les différentes actions isolées mises en œuvre individuellement par les acteurs à travers une démarche collective et concertée.

Selon *J-L. Levet et R. Paturel*, cette démarche collective peut revêtir deux significations complémentaires :

- la première est relative à la connaissance distribuée : au sein d'une communauté scientifique ou/et technologique, se réalise une diffusion des connaissances acquises.
- la seconde concerne la possibilité qu'ont les acteurs de construire des savoirs ou savoir-faire nouveaux. La coordination des stratégies, tout en intégrant la première signification, nécessite, bien entendu, la mise en oeuvre de la seconde.

Coordonner les stratégies, en favorisant les réflexions collectives, suppose :

- la mise en place d'un sens du dialogue et de l'intelligence collective ;
- le recensement des complémentarités de savoir et de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises (complémentarité au niveau de la recherche et développement, de la production, de la politique commerciale...);
- une culture collective de l'information et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation ;
- l'utilisation d'une combinaison opérationnelle de l'information ouverte (information disponible et connaissance codifiée) et l'information fermée (information terrain, réseau relationnel...);
- la capacité de mobilisation des réseaux et des personnes : elle permet de renforcer l'adhésion à la politique menée.

### **4. Fonction 4 : la mise en œuvre des stratégies d'influence**

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer. Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'entreprise initiatrice.

*J-L. Levet* identifie deux types d'influence :

- le premier concerne les interactions entre l'entreprise et ses partenaires. L'influence est fonction de la dépendance de l'entreprise à l'égard des acteurs de son environnement pour l'accès aux ressources ;
- le deuxième type d'influence concerne la capacité de l'entreprise à organiser et à conduire des stratégies d'influence.

De ce fait, les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables, c'est-à-dire transformables en action. L'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise qui la met en place arrive à exercer une action sur son environnement.

Les stratégies de l'influence peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit d'utiliser l'influence économique pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat sur des marchés d'accès difficile. Dans le cas de l'industrie de l'environnement, elle peut prendre la forme d'un protocole d'accord signé avec un groupe écologique ou d'un financement indirect accordé au même groupe pour connaître sa stratégie. Il s'agit également, pour une entreprise, d'influencer les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint ses concurrents.

Les critères<sup>1</sup> qui caractérisent cette quatrième fonction de l'intelligence économique sont :

- la maîtrise des techniques de « guerre de l'information » ;
- la valorisation de l'information ;
- l'investissement dans l'information ;
- la maîtrise des réseaux d'information.

Les quatre fonctions que remplit l'intelligence économique, nous procurent des indications adéquates sur les différentes ressources et compétences qui fondent la mission de l'intelligence économique au sein de l'entreprise.

A l'issue de ce chapitre nous avons montré l'origine du concept de l'intelligence économique ainsi que son apparition. Nous avons exposé différentes définitions du concept tout en essayant de porter des éclaircissements de la notion d'intelligence économique par rapport à d'autres concepts.

Pour tendre vers une vision globale de la démarche d'intelligence économique, nous avons présenté une approche théorique des principales fonctions qu'elle doit remplir.

---

<sup>1</sup> Voir Jean-Louis Levet, l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, P 100-101.



## **Chapitre II : Le processus de l'intelligence économique**

## **Le processus de l'intelligence économique**

Selon de nombreux auteurs, le processus de l'intelligence économique doit comporter un certain nombre de phases indispensables pour permettre une surveillance efficace.

Phase 1 : La détermination des besoins en information.

Phase 2 : La collecte de l'information.

Phase 3 : Le traitement de l'information.

Phase 4 : La mémorisation et la sécurité de l'information.

Phase 5 : La diffusion de l'information.

## **Section I : La détermination des besoins en information**

La phase de définition des besoins en information constitue une étape primordiale dans le processus de l'intelligence économique, elle permet d'identifier le champ de surveillance de l'entreprise et de définir le périmètre de la veille.

### ***1. L'étendu de la surveillance***

On distingue entre une surveillance globale de l'environnement et une surveillance ciblée.

#### ***1.1 Surveillance globale et permanente***

Pour ce type de surveillance, l'entreprise est amenée à effectuer une veille globale et permanente de son environnement. En 1967 *Aguilar*, dans son ouvrage « scanning the business environment », est le premier à affirmer que la veille stratégique joue le même rôle que celui du radar du navire dans la mesure où elle permet à l'entreprise de détecter les signes annonciateurs du changement. Les radars de veille tournent en permanence à 360°, ils ont une fonction d'alerte et de détection des événements inconnus susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Dans ce cas, la veille tout azimuts répond à des besoins non identifiées de l'entreprise.

Si l'utilité d'une surveillance globale consiste à détecter les risques de surprises, la surinformation qui en résulte et qui est souvent mal gérée, constitue son inconvénient principal.

*F.Jakobiak* confirme cette idée « *Pour la veille technologique, la veille concurrentielle, l'intelligence économique, il est illusoire et impossible de vouloir tout surveiller, tout connaître, tout savoir, tout exploiter. Des tris sont à effectuer, des choix à réaliser.* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> François Jakobiak, *L'intelligence économique en pratique*, Paris - Edition d'Organisation, 2ème Edition, 2001.

De sa part le MEDEF<sup>1</sup> estime que l'entreprise est amenée à définir ces enjeux pour pouvoir identifier ces besoins.

*« Il est illusoire de vouloir tout savoir sur tout. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. Est-il plus judicieux pour moi de connaître mes clients ou mes concurrents ? Quelles sont les opportunités de développement de ma société ? Ces questions n'entraînent pas les mêmes besoins en information. Une expression claire des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement. Il s'agira ensuite de se concentrer. »*

Ainsi, pour pouvoir pratiquer une écoute large de l'environnement, l'entreprise doit disposer de ressources humaines et financières suffisantes, mais il existe toujours le risque de les gaspiller au lieu de délimiter son environnement en domaines ou en acteurs à scruter.

### **1.2 Surveillance ciblée**

Pour ce type de surveillance, il consiste donc à définir les thèmes que la veille doit déployer. Il s'agit de découper l'environnement en domaines ou acteurs à surveiller, de les hiérarchiser selon leur degré d'importance et de les actualiser régulièrement pour faire évoluer les axes de veille en fonction des changements de l'environnement.

Pour certains auteurs, la définition des axes de surveillance est une étape indispensable dans un système d'intelligence économique. Ces axes doivent être délimités en fonction des besoins de l'entreprise, ses orientations stratégiques, son stade de développement, ses marchés potentiels...

Le choix de ses axes n'est pas une chose aisée, il nécessite une réflexion et doit s'inscrire dans une vision à moyen et long terme.

*J.F. Rockart*, de la Sloan School of Management en 1979 dans son article « chief executives define their own data needs », publié par Harvard Business Review, introduit pour la première fois la notion des facteurs critiques de succès comme étant un moyen de détermination directe des besoins en information du directeur général.

*J.Morin*, dans son ouvrage « l'excellence technologique », précise l'importance des facteurs critiques dans la surveillance de l'environnement :

*« Pour des raisons évidentes de coût, de bruit de fond et d'encombrement, les entreprises devront, dans leur quasi-totalité, se résigner à un choix préalable des zones à surveiller de façon prioritaire »*

*(Sic) la veille technologique apparaît ainsi comme un outil mis au service d'une réflexion stratégique qui a le souci de définir les facteurs critiques à surveiller : nous sommes loin de la simple documentation »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> MEDEF, Guide pratique : Intelligence économique et PME, Mars 2005.

<sup>2</sup> Jacques Morin, L'excellence technologique, Edition Picollec, Paris, 1985

Dans le même cadre, *F.Jakobiak (2004)* propose une méthode de détermination des facteurs critiques de succès en intelligence économique. A partir du plan stratégique (phase1), l'entreprise fixe tout d'abord les facteurs critiques de succès (FCS) généraux (phase2), puis les facteurs critiques de succès des directions et de divisions (phase3) et fait correspondre à chaque (FCS) des sujets commerciaux, concurrentiels et techniques qui feront par la suite l'objet d'une surveillance selon les priorités de l'entreprise.

D'une manière générale, les facteurs critiques de succès ou (à surveiller) doivent être déterminés en fonction des domaines d'activité de l'entreprise et en fonction de ses orientations stratégiques.

Le responsable en intelligence économique est amené à les maîtriser pour pouvoir mener à bien sa mission de surveillance.

*Lesca (1986)* propose un autre découpage de l'environnement, cette fois-ci en fonction des acteurs susceptibles d'exercer une influence directe sur l'entreprise.

*« Définir l'environnement à scruter en terme d'acteurs à surveiller nous paraît présenter un avantage considérable. C'est sans doute la seule façon d'anticiper des événements alors que ceux-ci ne sont pas encore réalisés ni même amorcés. C'est la seule façon de saisir des événements à l'état naissant et de distinguer des signaux même très faible.*

*Pour cela il faut identifier les acteurs susceptibles de prendre des décisions et de réaliser des actions de nature à influencer sur l'entreprise, puis il faut chercher à comprendre leurs stratégies, leurs comportements et les valeurs fondamentales qui président à leur propre prise de décision. Mais il faut également avoir connaissance de leurs capacités réelles à réaliser leurs stratégies. Dans ces conditions, il devient possible de procéder à des anticipations et de prendre en compte leur futur, contrairement aux méthodes de prévision classique qui ne prennent en compte que le passé. Agir avant que le futur n'ait commencé.»<sup>1</sup>*

La surveillance porte essentiellement sur :

- Le client (actuel et potentiel) et sa stratégie,
- Le concurrent (actuel et potentiel) et sa stratégie,
- Les centres de recherche et l'innovation,
- Les pouvoirs publics et le risque politique,
- Les collaborateurs (actuels et potentiels), leur stratégie et l'environnement social de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Humbert Lesca : Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Paris – Stratégie et Management, 1986.

## 2. Typologie d'informations à rechercher

Après avoir identifié la cible, il faut définir la typologie d'informations à rechercher.

Les auteurs proposent deux familles d'informations : informations de portrait et informations d'alerte.

- les informations de portrait (ou de profil, *Thietart 1990*), Selon *Lesca et Schuler (1995)*, « les informations de portrait concernent certains potentiels de l'acteur et permettent d'évaluer sa capacité de faire ou de ne pas faire dans le présent et le futur ». <sup>1</sup> Autrement dit, elles renseignent sur les forces et les faiblesses des acteurs ciblés. Ces informations sont utiles pour valider des hypothèses stratégiques et faire des calculs. Elles sont nombreuses, de nature descriptive et accessibles auprès des sources formalisées.

Ces informations peuvent concerner :

- la mentalité des dirigeants d'un client ou d'un fournisseur, ses valeurs et ses choix,
- son pouvoir et son influence sur le marché,
- l'état de ses finances (dettes, autofinancement...)
- ses alliances actuelles ou éventuelles, etc.

- les informations d'alerte : cette expression (signaux faibles) a été proposée pour la première fois par *Ansoff (1975)*, mais il n'en a pas fourni de définition.

Selon *Lesca et Schuler (1995)*, « les signaux d'alerte sont des informations laissant entendre que l'acteur concerné fait, ou bien s'apprête à faire, quelque chose. Plutôt ces signaux sont précoces et mieux cela vaut. »

Un signe d'alerte précoce est défini par *H.Lesca* comme étant « une information dont l'interprétation donne à anticiper, qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme, pourrait s'amorcer. » <sup>2</sup>

Les informations d'alertes sont indispensables pour une entreprise qui cherche à anticiper une surprise stratégique susceptible de se produire dans son environnement. Les signes d'alerte précoce sont traqués auprès des sources informelles.

Nous énumérons ci-après quelques exemples des signaux d'alerte :

- un projet en cours de gestation,
- possibilité d'une intégration verticale,
- embauche d'un expert dans un domaine critique,
- étude de faisabilité pour un futur produit ou un futur marché,
- développement d'un nouveau produit,
- mise au point d'une technologie de substitution,
- applications possibles d'une technologie.

---

<sup>1</sup> LESCA H. SCHULER, M. (1995) : Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ? Actes de Colloque VSST'95 (Veille Stratégique, Scientifique et technologique), Toulouse, France, octobre.

<sup>2</sup> Humbert Lesca, Veille stratégique : passage de la notion du signal faible à la notion de signal d'alerte précoce, colloque Veille stratégique scientifique et technique (VSST), Barcelone 2001.

Dans le même cadre de l'identification d'une cible à surveiller, *F.Jakobiak (2001)* propose la notion de l'information critique.

Elle est considérée comme étant une information vitale, nécessaire et indispensable pour agir et décider. Son absence pourrait engendrer des conséquences dramatiques le plus souvent à court terme.

Selon le même auteur, l'information critique constitue le noyau essentiel de l'information utile dont l'entreprise a besoin pour gagner du temps, de l'argent et de la connaissance pour action ou décision.

*« L'information critique est celle qui est nécessaire à la réalisation des actions constituant les objectifs prioritaires, les facteurs critiques de succès »*

*(Sic) « Les composants de l'information critique seront, dans le cas général, très multiformes : toutes les classes, tous les types, toutes les formes d'information, dans tous les domaines d'activité peuvent être concernés »*

La détection de l'information critique se fait par le service de la documentation qui travaille en coordination avec les décideurs.

Voici quelques exemples de l'information critique cités par *F.Jakobiak* :

- la nécessité de veiller constamment aux possibilités de diversification,
- l'obligation égale de respect de l'environnement pour toute nouvelle installation industrielle,
- une étude de sûreté qui nécessite de l'information de haute qualité.

## **Section II : La collecte de l'information**

Une fois les besoins en information sont définis, l'étape de la recherche et de la collecte peut commencer.

La littérature relative à l'intelligence économique distingue deux types de sources d'information : les sources formalisés et les sources informelles. Par ailleurs, l'ensemble des auteurs confirme que le dispositif de l'intelligence économique n'est efficace que s'il est organisé en réseau.

Nous présenterons dans cette section les sources formelles et informelles de l'information, ensuite nous traiterons l'importance du réseau et son organisation, enfin nous exposerons quatre conditions ayant une influence sur la recherche et la collecte de l'information.

### ***1. Sources formelles de l'information***

#### ***1.1 La presse***

Elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés. Elle est publique, librement accessible et peu onéreuse. Elle constitue une source riche d'informations. Par contre, la multitude des titres rend indispensable la mise en place d'un système d'abonnement sélectif des titres en fonction des axes d'intérêts de l'entreprise. D'autre part, l'information publiée dans la presse est publique et donc accessible à tous le monde. Enfin, il faut noter que cette information est peu prospective.

#### ***1.2 Les ouvrages***

Ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses... Ils présentent presque les mêmes avantages que ceux de la presse, mais ils sont plus concentrés et plus approfondis car ils sont le fruit d'un travail de traitement et de synthèse effectué par l'auteur. Ils constituent un outil d'accompagnement à long terme de la politique d'intelligence économique de l'entreprise. Ils ont les mêmes inconvénients que la presse. Mais ils sont quelquefois plus prospectifs.

#### ***1.3 Les banques et les bases de données, les CD-ROM***

Les bases de données regroupent une très grande quantité d'informations au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles. L'accès au contenu des bases et banques de données est garantie par le réseau français Transpac, les réseaux internationaux, les logiciels d'interrogations et le réseau internet. Elles présentent l'avantage d'être exhaustives : elles permettent une couverture mondiale et de longues périodes avec un accès bien normalisé des sources variées d'informations. Par contre, ces informations sont anciennes par rapport à celles publiées par la presse avec une difficulté d'accéder à des documents originaux. D'autre part leur interrogation nécessite parfois l'intervention d'un spécialiste et leur mise à jour est souvent longue. Pour faire face à ce problème, les entreprises recourent à des banques de données en ligne.

#### ***1.4 Les brevets***

Ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent une information de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondial.

Leur exploitation pose certaines difficultés :

- la publication d'un brevet intervient 18 mois après le dépôt, il y a un retard d'accès à l'information.
- Leur utilisation nécessite des compétences des spécialistes puisque les textes sont très techniques et parfois leur traduction s'avère indispensable pour la compréhension.
- Certains secteurs ne sont pas couverts (par exemple, les services et l'informatique)

#### ***1.5 Les normes***

Les normes doivent faire l'objet d'une veille attentive et en continue, vu leur caractère évolutif dans le temps et pour être en adéquation avec les exigences des gouvernements et des firmes internationales.

#### ***1.6 Les études privées ou publiques***

Ces études sont ponctuelles et traitent des questions précises, elles fournissent une information analysée et synthétisée. Elles peuvent être personnalisées comme elles peuvent publiques. Par contre, leur coût est élevé et elles sont peu disponibles et manquent de fraîcheur.

#### ***1.7 Les sources d'informations légales***

Ce sont les tribunaux de commerce, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts... Elles sont faciles d'accès et ont un coût très faible. Par contre l'information fournie est relativement limitée, elle est de nature financière et commerciale et concerne des périodes passées.

#### ***1.8 Les autres médias***

Ce sont la télévision, le cinéma, la radio. Ils ne présentent qu'un intérêt limité pour les entreprises et l'information publiée est déjà connue.

#### ***1.9 Les rapports des analystes financiers***

Ils contiennent des informations de bonne qualité. Ils sont neutres et permettent un gain de temps d'analyse.



### ***1.10 L'Internet***

L'Internet est une source incontournable pour le veilleur, il permet une recherche rapide et efficace en utilisant des moteurs de recherche. Il est à noter que l'information collectée sur Internet doit être contrôlée avant d'être utilisée.

### ***1.11 Le web invisible***

Une source importante d'informations, mais souvent négligée. Il correspond à la partie du web non accessible aux moteurs de recherche classiques. Il comprend des banques de données greffées sur les grands centres serveurs, des bases de données interrogeables par des moteurs de recherche interne, des sites dont les fichiers sont dans un format autre que HTML.

### ***1.12 Les organismes***

Les organismes comme l'institut marocain de l'information scientifique et technique (IMIST), le centre marocain de la promotion des exportations (CMPE), le centre de veille stratégique (CVS), les chambres de commerce et d'industrie (CCI) constituent des sources importantes d'information de nature scientifique, technique et économique.

### ***1.13 Les rapports annuels des sociétés***

Ils contiennent des indications sur le résultat de l'année, la politique de recherche et développement et d'innovation, des prévisions à court et moyen terme... il est vrai qu'ils sont destinés aux actionnaires et sont optimistes, néanmoins il très utile de les consulter pour connaître davantage la concurrence.

### ***1.14 Les sources internes d'information***

Les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes... constituent des sources d'information interne de valeur qu'il faut les exploiter.

## ***2. Sources informelles d'information***

Les sources informelles émettent des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement.

Les informations informelles appelées « informations grises » ou « informations fermées » sont la cible privilégiée de l'intelligence économique, elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

Selon Lesca. H (2003), « les informations d'origine terrain sont des informations dont les sources ne sont pas documentaires (documents sur papier, bases de données, Internet, etc.).

*Il s'agit d'informations de première main, non formalisées et qui peuvent résulter d'une conversation, de paroles entendues fortuitement, d'observation visuelle, ou d'une sensation suite au toucher, ou d'une odeur sentie, ou encore de la sensation ressentie en goûtant quelque chose. Dans les entreprises les sources de ce type d'information résident principalement dans les contacts avec des personnes de nature diverse : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons, etc »<sup>1</sup>.*

Pour collecter les informations terrain, H.Lesca (1997) a proposé la notion de la traque d'informations qui est définie comme étant « une opération continue dans le temps qui met l'accent sur la recherche active d'informations à caractère anticipatif. Elle est assurée par des "traqueurs", c'est-à-dire des personnes ayant pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique. La traque consiste dans un premier temps, à capter des informations puis, dans un second temps, à faire remonter ces informations de manière efficace. Cette tâche de "remontée" implique de faire parvenir les informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (par exemple l'animateur de la veille stratégique). »<sup>2</sup>

La liste des sources informelles peut concerner :

- les concurrents,
- les clients,
- les fournisseurs et sous-traitants,
- les missions et voyages d'études,
- les expositions, foires et salons,
- les colloques, congrès et séminaires,
- les associations professionnelles, les comités et les syndicats,
- les candidats à l'embauche,
- le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants,
- les sources internes de l'entreprise.

Les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, plus elles sont cachées, plus leur intérêt stratégique est élevé. Néanmoins elles sont plus ou moins accessibles et son acquisition nécessite la mise en action d'un réseau relationnel.

---

<sup>1</sup> Humbert Lesca : Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning, Edition EMS, 2003.

<sup>2</sup> Humbert Lesca : Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.

### **3. Le réseau personnel**

L'information informelle est une information qui n'est pas publiée ou matérialisée par un support. C'est une information qui reste indispensable en intelligence économique, son acquisition nécessite une maîtrise préalable de l'information formelle, et par la suite la création d'un réseau relationnel qui sera sollicité à chaque fois que l'entreprise a besoin de répondre à des questions précises principalement d'ordre stratégique.

Un réseau peut être défini comme « *un ensemble dynamique et vivant, qui se nourrit en permanence de ce que veulent bien y apporter ses membres. La confiance et la réciprocité sont les clés du fonctionnement optimal et pérenne du réseau, dans un processus constant d'échange d'information, chacune des parties offrant quelque chose à l'autre en contrepartie des informations qu'elle détient* »<sup>1</sup>

On distingue entre le réseau interne de l'entreprise et son réseau externe. Leur création, nécessite la connaissance d'un maximum de gens.

#### **3.1 La création du réseau interne**

« *La majorité des informations utiles aux décideurs se trouve en interne. Les réseaux internes prennent ici toute leur dimension. Certaines sources internes sont mieux placées que d'autres pour établir des contacts privilégiés avec des acteurs extérieurs et recueillir des informations de valeur* » a affirmé Cohen Corine<sup>2</sup>.

Ces informations sont difficilement accessibles, elles constituent souvent un enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise. Le spécialiste en intelligence économique doit avoir les moyens nécessaires pour y accéder le plus rapidement possible. De ce fait la création d'un réseau en interne s'avère indispensable.

Pour le faire, il faut se mettre dans des situations pour confronter le plus de personnes possibles. Visiter les lieux du travail et rencontrer les gens est une étape préalable pour collecter des informations qui ne sont ni matérialisées ni publiées. Les moyens peuvent se multiplier : la participation à des réunions telles que les groupes de travail, les comités d'entreprises, les cercles de qualité... les stages de formation, les missions, la mobilité professionnelle...

Un autre moyen plus ou moins officiel qui peut être organisé en interne pour recueillir de l'information informelle est la création d'un réseau d'observateurs constitué des salariés de l'entreprise ayant des contacts avec l'environnement extérieur.

---

<sup>1</sup> Bloch Alain, L'intelligence économique, Paris - Economica, 1999, p 29-30

<sup>2</sup> Cohen Corine, Veille et intelligence stratégiques, Paris - Lavoisier, 2004.

Ces observateurs, de par leur fonction ;

- Force de vente avec les clients et les distributeurs,
- Service d'achat avec les fournisseurs et sous-traitant,
- Dirigeants avec leurs homologues,
- Service de communication, département recherche et développement, département juridique...

sont les mieux placés pour collecter des informations extrêmement importantes pour l'entreprise et qui sont souvent indispensables pour prendre des décisions stratégiques.

De sa part, *F.Jakobiak (2004)* a affirmé que la création d'un réseau d'observateurs est un outil indispensable pour l'acquisition de l'information informelle :

*« La recherche et la collecte d'informations informelles, de renseignement, sont des opérations capitales en intelligence économique.*

*Cette recherche et cette collecte ne doivent pas être centralisées au niveau de l'entreprise.*

*L'expérience montre que l'on a intérêt à décentraliser au maximum, c'est-à-dire au niveau de chaque groupe d'experts en charge d'un sujet précis.*

*Chacun de ses groupe a la responsabilité de son propre plan de renseignements et donc, dans chaque entreprise, il y a plusieurs plan de renseignements distincts »<sup>1</sup>*

Il propose une structure d'un système organisé pour collecter l'information informelle au sein des grandes entreprises : chaque groupe d'experts (groupes produit, groupes procédés, groupes application, groupes stratégiques, groupes zones géographiques) est associé à un « nuage » d'observateurs choisis par l'animateur du groupe et ayant pour mission de lui adresser des informations informelles obtenues des contacts du monde extérieur.

### **3.2 La création du réseau externe**

Pour identifier et créer un réseau externe, il faut fréquenter et entretenir des relations durables avec le maximum des personnes de l'environnement extérieur de l'entreprise. Ces relations doivent être construites sur la confiance réciproque, l'honnêteté, la transparence et l'échange d'informations.

La conversation reste le seul moyen pour recueillir de l'information informelle auprès de l'extérieur.

Le spécialiste de l'intelligence économique est le premier concerné par cette démarche, mais pour plus d'efficacité, le personnel de l'entreprise est amené à y participer.

---

<sup>1</sup> François Jakobiak : L'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique, 2ème édition, Paris- Edition d'organisation 2004, p119.

L'information informelle peut être captée auprès des fournisseurs, des clients, des banquiers, des sociétés de service, il faut nouer et entretenir des relations avec tous les partenaires de l'entreprise :

- Un client peut informer un commercial qu'un des concurrents est entrain de lancer un produit,
- Un fournisseur peut signaler qu'un autre concurrent vient de passer une commande importante,
- Un informaticien au sein de l'entreprise peut traquer une information auprès d'une société de service, que ce même concurrent va changer son système informatique,
- A l'occasion d'une rencontre au sein d'une association professionnelle, un dirigeant peut savoir qu'une nouvelle société s'apprête à s'installer sur le marché,
- Une rencontre de l'association d'anciens élèves peut être une opportunité pour savoir qu'un concurrent vient de recruter deux ingénieurs par exemple.

*« Les consultants, cabinets de conseils, organismes administratifs en font également partie. Au-delà toute personne détentrice, à quelque titre quelque'il soit, des réponses recherchées, a vocation à faire partie du réseau extérieur. Ces personnes devront être approchées. Ils deviendront des « correspondants » ou les sources des membres du réseau interne. La gestion et la maîtrise du réseau extérieur seront à la charge des responsables de l'intelligence économique. Ainsi, chaque membre du réseau interne sera une interface entre ses sources extérieures et les responsables de l'intelligence économique. »<sup>1</sup>,  
Confirment B. Besson et J-C Possin*

#### **4. Les conditions ayant un impact sur la collecte de l'information**

Samia MENIF<sup>2</sup> présente quatre conditions ou facteurs qui influencent sur le comportement des veilleurs lors de la collecte et de la remontée des informations.

##### **4.1 Le coût temps**

Selon *Lainée.F* (1991), le principal problème qui pousse « l'acteur dans les entreprises » à choisir et à « préférer » l'information non documentaire à l'information documentaire est « le coût du temps ».

En effet, les informations documentaires existent sur des supports physiques multiples, papier ou électronique. Ainsi et afin de trouver des informations intéressantes, « les acteurs » auront l'impression de perdre du temps lors du parcours de tous les documents existants.

Contrairement à ces sources d'information, les sources d'information non documentaires fournissent des informations de manière interactive, ainsi l'information pourrait être enrichie ou corrigée lors de la discussion, ce qui va réduire le temps perdu lors de l'accès et le traitement de cette information compte tenu des connaissances tacites intervenant lors des interactions.

---

<sup>1</sup> Bernard Besson et Jean-Claude Possin, *Du renseignement à l'intelligence économique*, Paris- Dunod, 1996.

<sup>2</sup> Samia MENIF : *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs*. Thèse du doctorat en sciences de gestion, université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005.

## ***4.2 L'accessibilité de la source d'information***

Une étude menée par *O'Reilly C.A (1982)* a montré que le facteur d'accessibilité est un facteur essentiel pour la détermination de l'usage d'une source surtout pour les sources qui ne sont pas facilement accessibles.

Un autre résultat, fourni par la même étude confirme que l'accessibilité de la source est une condition de l'utilisation de la source plus importante que le facteur «qualité de l'information».

## ***4.3 La motivation des veilleurs***

Les résultats de l'étude de *O'Reilly C.A (1982)* montrent que plus les employés étaient motivés plus ils utilisent des sources d'informations qui nécessitent un effort supplémentaire pour localiser l'information recherchée.

La motivation est aussi un facteur essentiel pour la remontée de l'information. La récompense pousse les veilleurs à faire remonter l'information de valeur.

## ***4.4 L'expérience***

*O'Reilly.C.A (1982)* a pu valider l'hypothèse suivante :

*« La différence d'expérience des individus implique une fréquence d'utilisation différente des sources d'information »*

Les veilleurs ayant une expérience dans leurs métiers maîtrisent les différentes sources d'information internes et externes et auront tendance à les utiliser. Par contre les veilleurs novices recherchent l'information auprès des sources internes.

Plus l'accès à l'information est difficile plus les sources semblent difficiles à consulter et plus l'expérience des veilleurs est indispensable.

Il est à noter que l'expérience est une condition nécessaire mais insuffisante.

## Section III : Le traitement de l'information

Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentaires et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de sens pour l'utilisateur.

L'information doit être traitée pour pouvoir être exploitée. Cela implique un ensemble d'opérations :

- Evaluer et Analyser l'information collectée,
- Synthétiser l'information traitée.

Nous présenterons dans un 4<sup>ème</sup> point une méthode de traitement de l'information proposée par le professeur *Humbert Lesca* et son équipe.

### 1. *Evaluation de l'information collectée*

Cette étape consiste à évaluer la véracité de l'information. L'une des manières pour le faire est d'apprécier les sources elles-mêmes.

Selon la cotation militaire, les auteurs distinguent quatre critères de validité des sources ouvertes et fermées :

- source digne de foi : les informations retirées sont toujours vraies (tribunal du commerce, essais en laboratoire...).
- source digne de foi mais elle incarne des risques d'erreurs ou de subjectivité (la presse).
- source peu sûre : elle concerne les sources d'informations informelles qui doivent toujours être vérifiées ou recoupées.
- source suspecte et subjective : elle doit être manipulée avec prudence (rumeurs, bruits de couloir...)

*Martinet et Ribault (1989)* retiennent cinq critères d'évaluation d'une source d'information : la fiabilité, la vulnérabilité, la richesse, la performance et la discrétion.

D'un autre côté, les deux auteurs distinguent quatre critères pour juger la valeur d'une information :

- information très importante et prioritaire,
- information intéressante,
- information utile à l'occasion,
- information sans doute inutile.

Le croisement de la valeur de la source avec la valeur de l'information permet d'obtenir la matrice d'évaluation suivante :

	Suspecte et subjective	Peu sûre	Digne de foi mais risque d'erreurs ou de subjectivité	Digne de foi
Information inutile	- - -	- -	-	+
Information utile à l'occasion	- -	-	+	++
Information intéressante	-	+	++	+++
Information prioritaire et importante	+	++	+++	++++

Pour obtenir une évaluation plus efficace de l'information brute collectée, le spécialiste en intelligence économique peut poser certaines questions à fin de mieux vérifier sa valeur :

- l'information est-elle susceptible d'entraîner des changements dans les décisions de l'entreprise ?
- l'information réduit-elle l'incertitude de l'avenir ?
- l'information sera-t-elle exploitée par quelqu'un ?

Ainsi, pour améliorer davantage la certitude de l'information, l'entreprise peut recourir à la technique de recoupement. Le principe est simple : une information issue de deux (ou plusieurs) sources indépendantes est plus probable que celle issue d'une unique source.

Par exemple : deux clients qui ne se connaissent pas vous annoncent qu'une nouvelle société s'apprête à entrer sur le marché dans trois mois. Si une autre source confirme la même information, cela permettra d'améliorer sa véracité.

D'un autre côté, il faut se méfier de la presse, car la même information peut être diffusée par plusieurs journaux sous différentes formes, mais elle émane d'une seule origine (agence de presse, communiqué de presse...). Dans ce cas, il faut considérer les informations collectées comme une seule information.



## 2. Analyse de l'information

C'est l'étape la plus importante dans le processus du traitement de l'information, elle consiste à interpréter et diagnostiquer les données brutes recueillies et à les transformer en un ensemble plus homogène.

Cette opération permet de donner du sens et de l'intelligence aux informations souvent incohérentes et éparses.

Pour arriver à ce résultat, il existe plusieurs outils et modèles issus du marketing et de l'analyse stratégique directement utilisés par l'intelligence économique pour pouvoir interpréter les données collectées. Il s'agit de la bibliométrie, la méthode des courbes en S, la prospective, l'analyse stratégique...

### 2.1 La bibliométrie (ou scientométrie)

La bibliométrie est une technique qui vise à sélectionner, structurer et évaluer un volume important des documents. Elle s'applique en particulier à la documentation technique, et spécifiquement aux articles scientifiques et aux brevets.

Les outils bibliométriques tels que la loi de Bradford<sup>1</sup>, proposent des analyses mathématiques sur les éléments d'information pour déterminer les revues et magazines les plus représentatifs en terme d'articles publiés.

Selon B. Martinet et Y-M. Marti « les outils bibliométriques ont donné des résultats intéressants, en permettant de structurer des masses considérables d'information (inexploitables autrement) et de sélectionner les plus pertinentes. En ce sens, ils sont d'un apport inestimable au traitement de l'information et donc à l'intelligence économique. Même les américains, pourtant apôtres de l'intelligence à caractère essentiellement économique s'y mettent »<sup>2</sup>

### 2.2 La méthode des courbes en S

Elle consiste à extrapoler les résultats futurs à partir de résultats rétrospectifs. Appliquée à la technologie, elle représente la performance technique en fonction des efforts consacrés à un produit ou à un procédé. Cette approche permet de classer les produits à surveiller suivant leur position sur la courbe en S (émergence, développement, maturité, déclin).

Cette méthode peut être utilisée dans le cadre de la veille technologique et de la veille commerciale, les produits en phase d'émergence sont les plus intéressants à surveiller.

L'inconvénient de cette méthode est qu'elle s'applique seulement aux seuls produits technologiques déjà existants et pour lesquels il existe un début de courbe.

---

<sup>1</sup> Bradford est bibliothécaire, qui en 1939 a énoncé une loi permettant au gestionnaire de réduire le désordre d'une documentation scientifique à un état plus ordonné. Pour un sujet donné, il existe un nombre K positif et un noyau de  $r$  périodiques qui produit R ( $r$ ) articles sur le sujet. La loi est formulée par l'équation mathématique suivante :  $P = r + Kr + K^2r + \dots + K^{n-1}r$ , tels que n (nombre entier)

<sup>2</sup> Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris ; Editions d'organisation, 1995, p 63.

### **2.3 La méthode Delphes**

La méthode Delphes est un outil de prévision à moyen et long terme. Utilisée en marketing pour évaluer les potentialités d'un marché dans un environnement incertain, la méthode s'appuie sur un travail de groupe et sur l'interrogation d'experts à l'aide de questionnaires pour pouvoir discerner des convergences d'opinions et de dégager des consensus.

Son intérêt principal est qu'elle limite le champ des réponses à une question posée, elle est efficace pour les prévisions complexes de nature technologique. Néanmoins elle ne donne pas des réponses uniques mais elle fournit même différentes positions.

### **2.4 La prospective**

La prospective est une démarche permettant à l'entreprise d'anticiper les changements de son environnement.

Exploratoire, elle permet de déceler les tendances et les contre tendances de l'évolution de l'environnement, d'identifier les continuités et les ruptures subies ou voulues des acteurs ayant une influence sur l'entreprise, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des conceptions pour l'avenir à partir des méthodes de simulation (scénarii et modèles), d'établir des choix stratégiques et d'améliorer la qualité des décisions.

E. Pateyron<sup>1</sup> présente d'autres méthodes pour interpréter l'information collectée, il s'agit de la méthode des scénarios, la méthode SMIC, la méthode MICMAC, l'Abaque de Regnier, l'approche filière.

### **2.5 La méthode des scénarios**

*« La méthode des scénarios s'efforce de mettre en relief les futurs possibles et d'étudier les chemins qui y conduisent en vue d'éclairer l'action. »*

Elle présente trois objectifs :

- déceler les points à étudier en priorité,
- déterminer les acteurs fondamentaux et leurs stratégies,
- décrire, sous forme des scénarios, l'évolution du système étudié.

### **2.6 La méthode SMIC**

*« La méthode SMIC (Système et Matrice d'Impacts Croisés) consiste à interroger un panel d'une façon aussi rationnelle et objective que possible. Elle permet, à partir d'informations fournies par des experts, de sélectionner parmi les 2<sup>n</sup> images possibles, celles méritant d'être plus particulièrement étudiées, compte tenu de leur probabilité de réalisation. »*

---

<sup>1</sup> Emmanuel Pateyron, La veille stratégique Paris – Economica, 1998, p30, 31, 32, 33, 34

## **2.7 La méthode MICMAC**

*« Le programme MICMAC permet de classer chaque variable en fonction de son degré de motricité et de dépendance indirecte relativement aux autres variables »*

On distingue entre quatre variables : variables autonomes, variables dépendantes, variables relais et variables motrices.

## **2.8 L'Abaque de Regnier**

L'Abaque de Regnier est une méthode de consultation d'experts.

*« La première idée de l'Abaque est de partir des trois couleurs (vert, orange, rouge), puis de les compléter par le vert pâle et le rouge pâle. Le blanc permet le vote blanc et le noir représente l'abstention ».*

L'objectif est de nuancer les opinions d'experts. Les votes colorés seront affichés sur une grille, chaque participant figure en colonne et ses éléments de réponse figurent en ligne. Le principal intérêt de cette méthode réside dans le fait qu'elle rend la communication efficace et favorise l'interaction entre les participants.

## **2.9 L'approche filière**

*« Cette approche permet de reconstituer l'arbre généalogique d'un produit ou d'une famille de produits ».*

Elle permet :

- de repérer les points de passage obligés de certains procédés de fabrication ;
- d'énumérer de façon exhaustive toutes les sources de matières premières afin de remonter le plus en amont et de déceler les composantes stratégiques d'un produit.

## **2.10 Les outils de l'analyse stratégique**

Le spécialiste de l'intelligence économique peut recourir à d'autres outils issus de l'analyse stratégique pour pouvoir analyser et diagnostiquer les informations recueillies. Ces outils permettent de mener une analyse en termes de forces/faiblesses de l'entreprise, de ses produits et de ses domaines d'activités. Nous allons en citer quelques-uns sans pour autant que cette liste soit exhaustive.

Nous présentons les trois matrices :

- Croissance/parts de marché du Boston Consulting Group (BCG),
- Atouts/attraits de Mc Kinsey et maturité/position concurrentielle de A. D. Little,
- Modèle de l'analyse concurrentielle de Porter et l'analyse technologique.

- *La matrice du BCG*

Centrée sur les stratégies que l'entreprise peut adopter face à l'environnement concurrentielle. Dans le cadre de l'analyse du portefeuille d'activités, la matrice s'articule autour de deux variables :

- le taux de croissance du domaine d'activité stratégique,
- la part de marché dans le domaine d'activité stratégique.

Elle distingue quatre segments stratégiques :

- Vaches à lait: ils contribuent peu à la croissance et fournissent des liquidités. Elles doivent être rentabilisés ;
- Points morts : ils ne contribuent ni à la croissance ni aux profits. Ils doivent être abandonnés ou maintenus sans investissement.
- Vedettes : ils s'autofinancent et contribuent à la croissance. Il faut maintenir leur position dominante,
- Dilemmes : ils contribuent à la croissance mais réclament des liquidités. Il faut doubler la mise ou les abandonner.

- *La matrice de Mc Kinsey*

Le modèle de Mc Kinsey permet d'effectuer une représentation des domaines d'activités stratégiques sur une matrice défini par deux critères :

- l'attrait du domaine d'activité stratégique,
- la position concurrentielle du domaine.

Contrairement à la matrice du BCG, le modèle de Mc Kinsey utilise d'autres critères pour analyser le portefeuille d'activité :

- l'attraction du marché est utilisée au lieu de la croissance du marché,
- la force concurrentielle remplace la part de marché en tant que critère pour analyser la position concurrentielle de l'entreprise.

- *La matrice d'Arthur Doo Little (ADL)*

Elle est également un modèle d'analyse concurrentielle. Elle suggère d'analyser le portefeuille d'activités en tenant compte deux critères :

- le degré de maturité de l'activité,
- la position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité.

Dans une première étape A.D.L propose de définir les facteurs du succès dans le domaine d'activité qui sont à rechercher dans l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Dans une deuxième étape, chaque facteur sera noté par rapport à la concurrence ce qui permet de situer la position concurrentielle sur une échelle : dominante, forte, favorable, défavorable, marginale.

- *Les cinq forces concurrentielles de Porter*

Selon *M. Porter*, la masse totale de profits potentiels qu'il est possible d'envisager dans une industrie dépend de l'intensité de cinq forces. C'est la force concurrentielle la plus importante qui détermine le profit d'une branche.

Les cinq forces qui commandent la concurrence dans un secteur sont :

- la rivalité entre les firmes existantes,
- la menace de nouveaux entrants,
- la menace des produits et services substituables
- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Il est à noter que ce modèle permet de différencier les facettes de la veille au sein de l'entreprise : veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique...

- *L'analyse technologique*

L'analyse technologique consiste à évaluer le patrimoine technologique de l'entreprise et à dynamiser ses éléments sous exploités, ce qui lui permet par la suite de procéder à une surveillance de son environnement technologique afin d'anticiper ses évolutions (menaces et opportunités)

Elle comprend deux matrices : la matrice technologies/produits et la matrice atouts/attraits des technologies.

Pour la première matrice technologies/produits, le croisement de technologies (de base, clés, émergentes...) avec les produits permet d'effectuer un diagnostic sur le degré de dépendance technologique dans chaque domaine et sur l'organisation de la gestion des technologies.

Pour la deuxième matrice atouts/attraits des technologies, elle consiste à croiser et à diagnostiquer ses deux critères afin d'évaluer les technologies. Cet outil permet de délimiter trois zones de préoccupation :

- « les chevaux de bataille » illustrent un choix d'investissement et de développement,
- L'abandon correspond au désinvestissement,
- La rentabilisation représente les problèmes à résoudre et correspond à une sélection.

### **3. La synthèse des informations**

La synthèse consiste à passer d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un tout homogène et concis. Cette opération intéressante dans le processus de traitement de l'information, doit aider le décideur dans la prise de décision et lui permettre de gagner du temps.

La synthèse n'est pas une compilation des documents et une accumulation des chiffres et d'informations factuelles, mais un résumé de l'ensemble des interprétations menées préalablement. Elle rappelle la problématique, définit les objectifs et propose des recommandations d'actions au décideur.

La qualité de la synthèse est un facteur d'efficacité de la surveillance. Ceci suppose une prise de risque et de responsabilité du responsable de l'intelligence économique.

Selon *Corine Cohen (2004)*, la différence entre la veille et l'intelligence apparaît à ce niveau. Le responsable veille se contente d'alerter le décideur sur les événements imprévus de l'environnement, alors que le responsable de l'intelligence économique intègre dans sa synthèse des recommandations d'actions au décideur.

Nous avons donc vu comment se déroule le processus de traitement de l'information : évaluation, analyse et synthèse des informations. Cependant, on constate qu'il n'existe pas dans la littérature des outils performants applicables à ce processus.

La méthode PUZZLE proposée par *H. Lesca* et son équipe de travail semble être la plus réalisable. Elle a fait l'objet de nombreuses expériences et applications dans les entreprises françaises et tunisiennes.

### **4. La méthode PUZZLE**

*Humbert Lesca* propose la méthode PUZZLE pour le traitement des informations. Cette méthode consiste à exploiter collectivement les informations de veille stratégique (information de potentiel et signaux d'alerte précoce) pour créer du sens utile et l'induire aux prises de décision.

Construire un PUZZLE est un acte de création collective de sens qui permet de transformer les signaux faibles de l'environnement en forces motrices pour l'action des managers. Cette opération nécessite une sélection préalable d'informations liée à un seul acteur de l'environnement et un thème précis de surveillance.

#### **4.1 La sélection des informations**

Selon *H. Lesca* les informations traquées de l'extérieur peuvent être nombreuses et en grande partie inutiles (nuisibles), pour cette raison, elles doivent faire l'objet d'une sélection méthodique cohérente avec le concept de l'intelligence collective (qui fera l'objet d'un traitement ultérieur).

La sélection des informations est une opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels.

C'est une opération déterminante : Une absence de sélection conduit à « trop d'informations », tandis qu'une sélection trop restrictive affaiblit et stérilise le processus de traitement.

Deux critères à retenir pour la sélection d'une information : la pertinence et le caractère anticipatif de l'information.

- information pertinente, est liée aux cibles (acteurs de l'environnement) sur lesquelles l'entreprise a envisagé de mener sa surveillance.
- Information anticipative, est annonciatrice d'événements qui pourraient probablement se produire dans le futur, alors qu'ils n'en sont qu'à leur début.

*H. Lesca* distingue entre deux types de sélection :

- une sélection individuelle réalisée par chacun des traqueurs,
- une sélection collective, dans certaines circonstances et selon certaines modalités.

*La sélection individuelle des informations :*

*La sélection par le traqueur :*

Les traqueurs sont des personnes susceptibles d'être en relation avec les informations de type signaux faibles. Ils sont spontanément amenés à sélectionner parmi les informations auxquelles ils sont exposés les informations annonciatrices d'événements susceptibles d'influencer l'avenir de l'entreprise.

Selon *H. Lesca*, trois cas de figure peuvent se présenter :

- Ils collectent et font remonter une information sans grand intérêt. Cette situation peut entraîner une surinformation, les utilisateurs potentiels seront amenés à effectuer un effort conséquent de sélection.
- Ils rejettent une information à tort et personne n'en saura probablement rien. Ce cas est plus grave que le précédent si l'information rejetée pourrait avoir une certaine utilité pour les utilisateurs potentiels.
- Ils recueillent une information qui s'avérera utile pour les utilisateurs potentiels.

*La sélection par le « gestionnaire de l'information remontée » :*

Le gestionnaire des informations est la personne chargée de recevoir les informations remontées par les traqueurs. Deux cas se présente :

- Cette personne peut être moins compétente que les traqueurs car ils ont plus de connaissance sur la valeur des sources et des informations collectées.
- Elle est le mieux placée à effectuer la sélection car elle a plus de connaissance sur le contenu des informations remontées précédemment. elle peut procéder à des comparaisons entre les anciennes et nouvelles informations et décider si l'information nouvellement remontée doit être gardée ou bien rejetée.

Les deux sélections se complètent et sont toutes les deux indispensables mais ne contribuent pas au développement d'un système intelligence collective.

#### **4.2 L'intelligence collective anticipatoire**

*Selon H. Lesca et J-C. Castagnos « l'intelligence collective anticipatoire est le processus collectif volontariste par lequel des individus unissent leurs efforts pour discerner et co-créeer du sens à partir d'informations fragmentaires et incertaines, en vue de faciliter la prise de décisions de nature peu répétitive et afin d'engendrer des actions efficaces. »<sup>1</sup>*

La co-création du sens (ou de connaissance) est donc le cœur du processus de l'intelligence collective anticipatoire. Elle permet d'interpréter et d'exploiter les informations (notamment les signaux faibles) pour les transformer en force motrice afin de déduire les hypothèses qui peuvent déboucher à des actions effectives. Cette phase est répétée à cadence régulier ce qui permet de créer de la valeur ajoutée à partir des informations disponibles. Néanmoins, elle peut conduire l'entreprise à poursuivre la collecte d'informations et à modifier son ciblage.

La phase d'exploitation des signaux faibles est réservée aux dirigeants et collaborateurs les plus proches du centre de décision, ils sont les mieux placés à interpréter ces informations et agir sur l'environnement. Vu leurs compétences et leurs expériences des spécialistes sont parfois sollicités lors des séances de travail pour analyser certaines informations spécifiques.

Mais comment ?

*Lesca* et son équipe proposent la méthode PUZZLE pour aider les groupes de travail à exploiter collectivement les informations et co-créeer du sens indispensable pour guider la prise de décision.

---

<sup>1</sup> Humbert Lesca et Jean-Claude Castagnos, Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ?, note de communication ([www.veille-strategique.org](http://www.veille-strategique.org))



La méthode PUZZLE est « constituée d'un ensemble d'heuristiques qui permettent de structurer la réflexion collective tout en laissant une large part à l'imagination et à la créativité requises par la nature même des informations à traiter. »<sup>1</sup>

Elle aide notamment <sup>2</sup> :

- à ouvrir l'imagination des participants en prenant pour point de départ des informations « disponibles », formelles et tacites, celles-ci jouant le rôle de stimuli ;
- à « voir entre les informations » disponibles et à combler les « vides » ;
- à stimuler les interactions entre les participants ;
- à expliciter le raisonnement collectif ainsi effectué ;
- à fournir des aides à la visualisation des raisonnements ;
- à rendre le raisonnement communicable à d'autres personnes hors du groupe de travail ;
- à garantir la traçabilité des raisonnements effectués collectivement ;
- à aider à mémoriser les raisonnements et les justificatifs des choix effectués collectivement.

De sa part *M.L. Caron (2001)* propose un guide de quatre étapes pour aider les décideurs à exploiter les signaux faibles :

Ouverture du dossier (il contient quelques informations)

La première étape : Constitution de regroupement provisoire  
(Critères: *regroupement de similitude, proximité ou analogie*)

La deuxième étape : Création du lien au sein de chaque regroupement : amorce d'une synthèse visuelle.

(Critères: *liens de causalité, de contradiction, de confirmation, et lien de nature hypothétique*)

La troisième étape : Création de lien entre les informations de chaque regroupement : construction d'une synthèse visuelle globale

(Critères: *lien de causalité, de contradiction, de confirmation et lien de manière hypothétique*)

La quatrième étape : Commentaires de la synthèse visuelle

(Critère: *mise en place de remarques et élaboration de déduction, d'hypothèse et de conclusion*)

Nous avons donc montré comment le processus d'exploitation d'informations permet à l'entreprise d'anticiper des opportunités et des menaces, de prendre des décisions et d'agir sur son environnement.

---

<sup>1</sup> Humbert Lesca et Souad Couk, le « support » de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles ? journée d'étude Montpellier 2003 sous le thème Management des entreprises électroniques.

<sup>2</sup> [www.veille-stratégique.org](http://www.veille-stratégique.org)

Néanmoins, certains obstacles peuvent gêner le bon fonctionnement de ce processus. *F. Beguin*<sup>1</sup> énonce une liste de quatre obstacles pouvant entraîner un dysfonctionnement du processus de traitement des informations :

- un manque de considération pour le travail d'analyse : analyser c'est donner du sens aux données recueillies;
- une sous-estimation des risques de manipulation : une mauvaise évaluation des possibilités d'erreur ; cependant avec le développement des technologies informatiques avec Internet, par exemple, les risques d'erreur sont forts. En effet, les informations disponibles sur Internet ne sont pas contrôlées;
- une saturation des emplois du temps : le personnel ne prend pas le temps de lire tous les documents. Avec la pression concurrentielle et la recherche d'économie, le personnel ne peut y consacrer beaucoup de temps;
- le manque d'efficacité collective : le cloisonnement entre services complique toute approche transversale. Pourtant l'information disponible sous l'effet d'un croisement des connaissances est source de création d'une information à valeur ajoutée.

## **Section IV : La mémorisation et la sécurité de l'information**

### ***1. Mémorisation de l'information***

La mémorisation est l'opération qui consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées (les connaissances) pour une utilisation ultérieure. Elle facilite l'accès à l'information pour les utilisateurs potentiels tout en économisant le temps et le coût de recherche et de traitement.

*B. Besson et J-C. Possin (1996)* définissent la mémoire comme la capacité de relier des informations engrangées préalablement.

Selon les deux auteurs, les informations conservées au niveau du service documentaire et dans les banques de données sont certes accessibles et exploitables, mais elles ne correspondent pas à une mémoire vivante. Pour disposer d'une mémoire opérationnelle, il faut retravailler l'information.

Cette opération nécessite un travail d'équipe. En effet, chaque membre de l'entreprise ne détient que des fragments d'une information incomplète et parfois incertaine. Le travail de la cellule d'intelligence économique consiste tout d'abord à savoir, quels fragments sont détenus et détenus par qui, puis procéder à un rapprochement et un croisement des différents fragments.

Ce mécanisme implique une connaissance parfaite de l'entreprise et de son environnement.

Par ailleurs la mémoire ne doit pas être alimentée, mais elle doit être sollicitée. « *La mémoire ne s'use que si l'on ne s'en sert pas. Elle n'est pas à elle seule l'intelligence économique dont l'entreprise a besoin, mais sollicitée, elle doit être capable à elle seule, de résoudre certains problèmes.* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Frédérique Beguin: La validité de l'information dans le processus de veille stratégique, IXième Conférence internationale de management stratégique – AIMS Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.

<sup>2</sup> Bernard Besson et Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Paris- Dunod, 1996.

La mémoire de l'entreprise joue donc un rôle important, car l'information mémorisée peut participer dans le processus de la prise de décision.

Elle peut comprendre des événements (commande d'un client, hausse du prix d'un composant...), des décisions souvent répétitives (livraison du client, remplacements du composant...), et des modèles d'interprétation et de décision.

Cette mémorisation permet aux décideurs d'éviter de reconduire l'étape d'analyse et de modélisation des problèmes. L'automatisation de certaines prises de décision et l'existence d'un répertoire des réponses possibles à des événements itératifs permettent de réaliser des gains d'efficacité en réduisant ou en supprimant les phases de recherche et de traitement de l'information.

Le processus d'apprentissage induit par cette mémorisation, permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Les auteurs distinguent deux types de mémoire : mémoire formelle et mémoire informelle.

- mémoire formelle : correspond à un stockage formalisé de l'information ;
- mémoire informelle : correspond à la mémoire des personnes. L'information est conservée au niveau de l'individu (faits bruts, expériences, croyances, représentations...).

La mémorisation peut s'effectuer soit au niveau de la cellule d'intelligence économique, soit au niveau des différents départements de l'entreprise. L'essentiel est que, les supports utilisés doivent permettre aux utilisateurs potentiels d'accéder facilement aux informations brutes et traitées.

Aux côtés du support papier et des fichiers électroniques, *H. Lesca* propose deux autres outils, la recherche assistée par ordinateur (RAO) et les banques de données internes. La RAO comprend trois fonctionnalités : la saisie des informations, la mémorisation des textes et la recherche par mots clefs. L'utilisation des banques des données nécessite un personnel spécialisé.

En conclusion, la mémorisation constitue une phase essentielle dans le processus de l'intelligence économique. Si elle est bien gérée, elle peut être un facteur d'efficacité du système de surveillance en facilitant l'accès aux informations brutes et traitées aux utilisateurs potentiels.

Certains auteurs écartent cette phase du processus d'intelligence économique. Selon eux, le personnel de la surveillance peut passer plus de temps dans la gestion des stocks qu'à la diffusion et la communication des informations.

L'information mémorisée doit être protégée contre d'éventuelles actions illégales.

## ***2. La sécurité de l'information***

L'information constitue un enjeu stratégique de première importance pour l'entreprise. Sa protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et à sa pérennité.

L'information peut se présenter sur des supports papier, fichiers électroniques, supports audiovisuels... Quel que soit l'outil utilisé pour mémoriser et partager l'information, il faut la sécuriser en mettant en place des mesures et procédures adaptées.

Selon *Bloch (1996)*, la protection de l'information et la sécurisation des entreprises répondent à un triple impératif :

- Se prémunir contre d'éventuelles actions illicites ;
- Protéger sa propre information sensible, mettre en place un système de contre intelligence ;
- Préserver et faire vivre la culture informationnelle de l'entreprise : ne pas entraver la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles par des mesures de protection excessives ou inadaptées.

Les actions illicites peuvent prendre plusieurs formes pratiques : l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, l'intrusion sur le courrier, l'intrusion sur les réseaux de communication (réseaux informatiques et télécommunication), le piratage... Cette liste n'est pas exhaustive et les actions illégales ne constituent pas les seules actions contre lesquelles l'entreprise est amenée à faire face.

L'entreprise doit mettre en place des mesures qui regroupent des règles, des procédures, des structures organisationnelles et des fonctions matérielles et logicielles pour protéger sa propre information sensible.

La mise en place d'un système pertinent de sécurité d'information nécessite une classification stricte des informations car certaines n'ont aucune valeur stratégique. Cela permet de déterminer les besoins en sécurité, c'est-à-dire identifier avec précision les informations qui doivent être protégées.

L'information peut être classée comme étant une information :

- Publique : toute information diffusée publiquement et n'encours aucun risque pour l'entreprise ;
- Confidentielle : toute information dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise. La divulgation est soumise à une permission préalable ;
- Sensible : toute information confidentielle porteuse de valeur pour une tierce partie (concurrents, clients, fournisseurs...).

La politique de sécurité doit être conçue pour protéger l'information sensible dont la diffusion peut entraîner une perte d'un avantage concurrentiel.

*« Les menaces de caractère stratégique intéressent directement l'intelligence économique car elles visent l'obtention d'informations sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise dans le but d'accaparer des parts de marchés, de connaître les détails de résultats récents de recherche, de procédés nouveaux de fabrication, de contrer les actions de développement. »<sup>1</sup>*

Il est à noter que la politique de sécurité concerne tout le personnel de l'entreprise. Chacun doit s'engager à respecter les mesures et les procédures mises en œuvre pour la protection de l'information.

Pour permettre une meilleure efficacité, chaque service est amené à assurer une partie de la protection. Bloch (1999) propose une démarche de centralisation de la protection de l'information.

*« La sécurité des locaux est assurée par une société de gardiennage, le dépôt et la protection des brevets par le service R&D, la sécurité informatique par le service informatique et ainsi de suite. Cette répartition des tâches, qu'il serait illusoire de vouloir briser en raison de la diversité des compétences requises, nécessite d'être complétée par une démarche de centralisation et de contrôle visant à permettre une meilleure efficacité de la protection de l'information, une structure éclatée étant source de fuites et de déperdition d'information. »<sup>2</sup>*

L'identification de l'information sensible doit faire l'objet d'une mise à jour en fonction de développement de l'entreprise et de l'évolution de son environnement. Par ailleurs un système de sécurité de l'information ne doit pas entraver la circulation et le partage de l'information au sein de l'entreprise.

## **Section V : La diffusion de l'information**

Une fois collectée et traitée, l'information doit être diffusée au sein de l'entreprise aux utilisateurs potentiels pour pouvoir créer de la valeur ajoutée. Si cette information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile.

La diffusion de l'information joue donc un rôle important pour que le système de la surveillance soit efficace. Elle constitue une étape cruciale dans le processus d'intelligence économique.

Par ailleurs, diffuser l'information n'est pas une chose aisée, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie, de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information...

---

<sup>1</sup> François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Paris – Edition d'Organisation, 2004, P 234.

<sup>2</sup> Alain Bloch, L'intelligence économique, Paris – Economica, 1999.

Nous allons tout d'abord analyser les problèmes de destination de l'information et l'étendue de la diffusion. Nous exposerons ensuite l'accès à l'information par les collaborateurs et l'organisation de la diffusion. Finalement nous proposerons les outils utiles pour la circulation de l'information.

## ***1. La destination des informations***

La première question que pose le responsable de l'intelligence économique est : à qui diffuser les informations traitées?

Diffuser l'information aux utilisateurs potentiels pose vraiment une difficulté. Pour faire face à ce problème, il faut définir préalablement à qui cette information doit parvenir. La destination de l'information dépend essentiellement des objectifs de la surveillance et de la stratégie de l'entreprise. Il est important que le responsable de la veille sache a priori et sans ambiguïté à qui diffuser les informations.

Dans le cadre où l'intelligence économique est conçue pour permettre à l'entreprise d'anticiper toute modification de son environnement et de prendre les décisions stratégiques pour y faire face, toute information analysée doit être adressée aux décideurs (le comité de direction et la direction générale).

Par ailleurs l'information peut être diffusée à un public plus large d'utilisateurs potentiels. Ceci permet à l'entreprise de sensibiliser ses collaborateurs sur l'importance et sur l'enjeu de l'activité de veille et de les encourager à faire remonter les informations.

La diffusion élargie est recommandée par de nombreux auteurs, cependant elle pose un problème de la confidentialité de l'information, surtout lorsqu'il s'agit d'information stratégique.

## ***2. L'accès à l'information***

Dans les entreprises où le travail en réseau est indispensable, l'interaction entre les individus nécessite le partage des informations et des connaissances liées à ces informations. Cela permet à chacun d'apprendre de l'expérience des autres. Dans ce cadre, l'accès à l'information pour les collaborateurs devient une priorité.

Selon *H. Lesca*, l'accès à l'information désigne l'opération par laquelle un utilisateur potentiel de l'information accède à celle-ci, en interne de l'entreprise, au moment où il en ressent le besoin.

Pour y parvenir, Bertrand Delecroix<sup>1</sup> propose de :

- 1- Repérer qui détient des connaissances stratégiques et tracer une carte des connaissances individuelles ;
- 2- Créer un système d'information interne qui :

---

<sup>1</sup> Bertrand Delecroix, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, thèse de doctorat en science de l'information, université de MARNE-LA-VALLEE.

- offre à chacun les mêmes possibilités de s'informer : chacun sait où trouver les données et les études de cas, le détail d'expériences similaires survenues dans l'entreprise et à qui s'adresser pour obtenir davantage de renseignements ;

- permet aux utilisateurs d'accéder à l'information qui les concerne dans leur fonction et suivant leur place dans l'organisation : il est possible de créer un système de stockage de l'information, électronique ou physique, avec différents niveaux d'accès en fonction de la nature de l'information. Cela permet de gagner du temps et des ressources en s'assurant que chacun se consacre à son coeur de tâche.

Toutefois, l'accès à l'informations pour certains collaborateurs, constitue pour d'autres (les responsables par exemple) une perte de pouvoir, ils se sentent menacer car ils considèrent que l'information (notamment la connaissance), c'est le pouvoir. Il faut donc encourager une culture de partage de connaissance qui implique l'ensemble du personnel.

*« Il faut faire passer le message que l'information en elle-même n'est pas le pouvoir : c'est utiliser l'information qui donne le pouvoir et plus on donne et on échange de l'information, plus on en reçoit »<sup>1</sup>*

### **3. Organiser la circulation de l'information**

Les utilisateurs potentiels de l'information sont nombreux, organiser et valoriser la diffusion et la circulation de l'information est donc une condition essentielle de l'efficience du système de l'intelligence économique.

Malgré son importance, il existe peu de recherche sur ce domaine. Nous présentons quelques conditions de réussite qui ont prouvé leur efficacité pratique. Le responsable de l'intelligence économique doit s'efforcer à :

- créer des circuits prédéfinis pour la circulation de l'information ;
- gérer les flux d'information au lieu de gérer et alimenter les stocks d'information (fonds documentaires) ;
- se préoccuper des représentations mentales des concurrents (communication des concurrents), des représentations mentales correspondant à la culture de l'entreprise et des représentations mentales des différents groupes au sein de l'entreprise ;
- changer les schémas mentaux des décideurs de l'entreprise ;
- améliorer la qualité de l'information en utilisant le feed-back (retour, par le destinataire, sur les informations transmises) ;
- ne pas négliger l'information orale ;
- communiquer rapidement pour éviter la perte de l'information et la faire remonter en temps réel;
- préserver la confidentialité des informations ;
- conserver les informations pour une utilisation ultérieure.

---

<sup>1</sup> Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris ; Editions d'organisation, 1995, p 80.

#### ***4. Les voix de diffusion des informations***

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les voix de diffusion de l'information deviennent de plus en plus nombreuses. Elles peuvent être des voix écrites, orales, électroniques...

Nous pouvons retenir, la revue de presse, les journaux internes, la lettre d'information (newsletter), les dossiers d'informations, les compte rendus de visite, les rapports de mission, les colloques/séminaires/conférences internes...

Pour partager de manière rapide les informations et les connaissances, les entreprises utilisent les techniques de l'email et l'intranet.

L'intranet et l'email assurent un échange d'information de la façon la plus économique et la plus facile, de manière sécurisée et ciblée.

D'une manière générale, il faut que l'information soit compatible avec l'outil de diffusion et que le récepteur accepte le type de canal proposé par l'émetteur. Il ne sert à rien de faire circuler des informations par une revue de presse ou des journaux internes, si les destinataires ne les consultent pas. En plus de cela, il ne faut pas les surcharger car trop d'information, tue l'information.

Ce deuxième chapitre a montré l'importance d'une démarche cohérente de l'intelligence économique et la nécessité de suivre un enchaînement bien précis pour une meilleure utilisation de l'information.

Le processus de l'intelligence économique doit comprendre un certain nombre de phases incontournables pour assurer une surveillance efficace de l'environnement et pour faciliter la prise de décision.



## Conclusion de la première partie

Depuis les années 60, le concept de l'intelligence économique a évolué avec les changements de l'environnement des entreprises.

Nous avons constaté que l'intelligence économique ne dispose pas d'une définition unique, les termes qui la représentent sont nombreux.

Un ensemble d'expressions francophones et anglophones ont été utilisées dans la littérature pour expliquer cette notion. Les auteurs comptabilisent au moins 25 expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et les articles francophones. La profusion des termes pose un problème sémantique. La littérature américaine privilégie les termes comme « Environmental Scanning », « Competitive Intelligence », « Business Intelligence », « Market Intelligence » et « Corporate Intelligence », alors qu'en France on utilise vigilance, veille, renseignement...

Nous retenons la définition proposée par le rapport Martre :

*« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques.. ».*

L'intelligence économique est donc un processus informationnel itératif et d'apprentissage à plusieurs phases : détermination des besoins en information, collecte, traitement, mémorisation et diffusion de l'information.

Ce processus remplit quatre fonctions : la maîtrise des connaissances et des savoir-faire, la détection des menaces et des opportunités, la coordination des acteurs et des activités et la mise en œuvre des stratégies d'influence.

Pour le cas du Maroc, nous disposons de peu d'informations sur l'état des lieux des pratiques des entreprises en matière d'intelligence économique. Pour pouvoir les identifier nous avons mené une enquête auprès de neuf entreprises marocaines.

La deuxième partie traitera les éléments de cette enquête et les résultats dégagés.

**Partie II : Etude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique**

# Introduction : l'état des lieux de l'Intelligence Economique au Maroc

L'intelligence économique a vu le jour au Maroc dans les années 90, ainsi de nombreux décideurs, universitaires et experts se sont penchés sur l'étude de cette pratique. Des rencontres ont été organisées pour sensibiliser les entreprises et les établissements publics sur l'importance et l'enjeu de l'intelligence économique comme une démarche de maîtrise de l'information stratégique. Ces rencontres étaient aussi une occasion pour faire connaître l'expérience de certaines entreprises qui se sont dotées de cellules de veille pour surveiller leurs environnements.

M. Rachid Talbi Al Alami, ex-ministre des affaires économiques et générales a confirmé lors des rencontres internationales de Tétouan (2004) que :

*« L'intelligence économique est un outil de performance économique, un facteur de consolidation du rayonnement du Maroc au sein du concert des nations modernes...la mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables, permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés ne cèdent aucunement à un effet de mode, mais correspond bien à un impératif de premier plan pour les acteurs exposés à la compétition mondiale »<sup>1</sup>.*

Driss Guerraoui, professeur à l'université Mohamed V et conseiller du premier ministre a souligné lors de cette rencontre que : *« le rôle vital de l'intelligence économique pour un pays émergent, en l'occurrence pour le Maroc, réside dans les méthodes qu'elle fournit aux entreprises et aux développeurs pour accéder à la maîtrise de technologies dans une stratégie de raccourcis technologiques. Elle contribue à la production du génie national, comme avantage stratégique et nourrit le processus de transformation d'inégalité en égalités de production »<sup>2</sup>*

A son tour M. Salaheddine Mezouar, ministre de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie à l'époque, avait confirmé que :

*« L'ampleur des mutations provoquées par la globalisation des marchés ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Creuser un avantage compétitif est conditionné par l'accès de l'entreprise à l'information stratégique dont la maîtrise et la capacité à en disposer constituent des atouts essentiels de puissance. En effet, la matière première clé, celle qui assure un avantage à l'organisation qui la détient, ne se situe plus dans les denrées, matières et sources d'énergie, mais dans l'information et le savoir. L'évènement de cette économie dite du savoir contraint l'entreprise à inscrire la veille (technologique, concurrentielle, commerciale,...) au cœur de sa stratégie afin de pouvoir anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies des concurrents et diffuser correctement les informations en interne »<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Extrait de l'allocation de Rachid Talbi El Alami, Rencontres internationales de Tétouan « Intelligence économique et veille stratégique pour les économies émergentes », Tétouan, 25-27/11/2004.

<sup>2</sup> Rencontres internationales de Tétouan, 2004.

<sup>3</sup> Bulletin d'information de l'association recherche & développement Maroc, colloque sur la veille stratégique et compétitivité de l'entreprise, Avril/Mai 2005.

La volonté des pouvoirs publics de doter le pays d'un dispositif d'intelligence économique, s'est concrétisée par la création des organismes et des instituts ayant pour vocation de produire et de diffuser l'information scientifique, technique et commerciale, tels que :

- l'Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques (IMIST) qui alerte sur les opportunités scientifiques et technologiques nationales et internationales, publie un bulletin de veille destiné aux acteurs économiques et offre un service de veille personnalisée sur demande des entreprises privées et des établissements publics ;
- le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) qui a pour mission de mettre en œuvre des programmes de recherche, diffuser de l'information scientifique et technique, publier les travaux de recherche et assurer une veille technologique.
- le Centre Marocain de promotion des exportations (CMPE) qui oriente et assiste les exportateurs et leur fournit l'information commerciale utile pour leurs démarches de prospection à l'étranger.

L'engagement des pouvoirs publics dans une politique d'intelligence économique s'est confirmé par la création du Centre de Veille Stratégique en 2006. Rattaché à la primature, le centre a pour mission<sup>1</sup> :

- Essaimer et promouvoir les pratiques de l'intelligence économique et notamment de la veille dans les institutions publiques, les associations professionnelles et les entreprises.
- Informer sur l'environnement économique international du Maroc particulièrement les investissements directs étrangers (IDE).

D'autres initiatives privées ont été lancées pour promouvoir l'intelligence économique au Maroc telle que, la création en 2006 de l'Association Marocaine d'Intelligence Economique (AMIE). Cette association se fixe comme objectif de promouvoir l'intelligence économique, ses concepts, ses méthodes et ses outils, auprès des entreprises, administrations et associations professionnelles.

Interrogé<sup>2</sup> sur l'état des lieux de l'intelligence économique au Maroc, M. *Driss Alaoui Mdaghri*, a constaté que les efforts sont disparates. De nombreuses administrations et organisations ont des entités de veille sans les exploiter systématiquement. Pour pouvoir apporter de la valeur ajoutée, il a proposé de se positionner sur des créneaux spécifiques, d'utiliser intensivement les technologies de l'information et de former des experts en logiciels de recherche et de données et des spécialistes de la veille en internet.

---

<sup>1</sup> [www.veille.gov.ma](http://www.veille.gov.ma)

<sup>2</sup> Mohamed Benabid : Intelligence économique «Il faut activer l'utilisation des technologies de l'information» Entretien avec Driss Alaoui Mdaghri, L'Economiste, 12 Août 2004.

Dans cette optique le professeur *Larabi Jaidi* a souligné<sup>1</sup> que le dispositif national d'intelligence économique reste dominé par les initiatives publiques. Malgré la relative qualité de l'information et la diversité des sources d'information, les offres publiques sont dispersées et inadaptées aux besoins des entreprises et aux nouveaux enjeux concurrentiels internationaux. L'accès à l'information est souvent entravé par les règles de confidentialité ce qui peut priver les opérateurs économiques d'une vision stratégique claire, adaptée à chaque zone géographique.

Du côté entreprise, Philippe Clerc constate que *«Dans l'entreprise marocaine, il apparaît clairement que l'apprentissage de l'intelligence économique passe et passera encore longtemps par la pratique de veille (réglementaire, commerciale, concurrentielle, technologique) comme c'est le cas en Europe. L'étude<sup>2</sup> élaborée à partir d'un faible taux de réponses montre cependant que les responsables de PMI ont conscience que l'information est un déterminant désormais clé pour le développement de l'entreprise et que la pratique de la veille devient incontournable. Mais, l'information demeure non structurée et les pratiques de la veille aléatoires, peu formalisées. Les moyens, l'organisation et les outils font défaut. Les avancées semblent plus significatives dans les grandes structures»<sup>3</sup>.*

Au niveau des petites et moyennes entreprises, il y a un grand travail de sensibilisation pour montrer l'importance de l'intelligence économique non seulement en tant que pratique qui permet d'anticiper les opportunités d'affaires mais aussi en tant que démarche qui empêche des pertes énormes et qui réduit les risques et les menaces provenant de son environnement interne et externe.

Au niveau des grandes entreprises, nous disposons de peu d'informations concrètes sur leurs pratiques d'Intelligence Economique, donc un travail de recherche demeure nécessaire pour pouvoir les identifier.

---

<sup>1</sup> Larabi Jaidi : L'information économique une variable stratégique, La Vie Economique, 07 Juillet 2006.

<sup>2</sup> Enquête effectuée par l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST) destinée à identifier les besoins en information scientifique et technique et en veille, auprès d'un échantillon de PMI des cinq secteurs des industries de transformation.

<sup>3</sup> Philippe Clerc, L'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement, Les Cahiers de l'Orient, N 83, 2006, P 119.

## **Chapitre I : la méthodologie de l'enquête**

## La méthodologie de l'enquête

Dans ce chapitre, nous exposerons l'objectif de l'enquête, le choix de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, le mode d'administration et l'enquête pilote.

### 1. Objectif de l'enquête

L'objectif en lançant cette étude, est d'identifier ces pratiques tout en apportant un éclairage sur la méthodologie utilisée.

Les théoriciens du domaine ont largement puisé dans leur expérience pour nous livrer une méthodologie de mise en place et d'organisation d'une cellule de veille.

Cependant, chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses dans l'application des principes d'intelligence économique. Chacune essaye de se rapprocher de la structure idéale et de développer des pratiques parfois innovantes.

L'idée est de faire une étude qualitative qui permet de décrire avec précision ces pratiques. Les méthodes qualitatives sont bien appropriées pour l'étude des opinions, des comportements et des pratiques des individus.

Contrairement aux études quantitatives, l'objectif des études qualitatives n'est pas de mesurer mais de comprendre les enchaînements et les logiques de l'expérience des individus, des interprétations qu'ils en font, en prenant en compte les contextes propres à chacun.

C'est la raison pour laquelle la recherche de la représentativité statistique a peu de sens dans les méthodes qualitatives qui doivent au contraire privilégier la variété.

C'est la raison pour laquelle notre étude n'a pas l'ambition d'être statistiquement représentative. Son objectif prioritaire est d'identifier et d'analyser les actions mises en œuvres, en matière d'intelligence économique.

L'enquête a donc été réalisée uniquement auprès des grandes entreprises qui disposent d'un système de veille bien structuré.

Afin de réaliser une véritable étude de cas, les réponses obtenues ont été complétées par des recherches documentaires.

Cette enquête vise à répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'importance accordée à la veille dans les entreprises ?
- Comment trouve-t-elle sa place dans l'organisation de l'entreprise ?
- Comment mobiliser les ressources humaines au fonctionnement de la veille ? (implication du personnel, formation, sensibilisation...)

- Comment structurer et organiser cette fonction de veille ? (définition des objectifs et sujets de veille)
- Comment extraire l'information utile parmi la masse considérable d'informations disponibles ? (identification des sources d'information utilisées par l'entreprise)
- Comment exploiter et répercuter efficacement l'information collectée ? (Moyens de traitement, d'analyse et de validation de l'information)
- Comment mémoriser les informations acquises ?
- Comment évaluer un système de veille au sein de l'entreprise ?

## **2. *Elaboration du questionnaire***

Pour collecter les données sur la structure de veille des entreprises à enquêter, deux solutions se présentent, il s'agit :

- Soit, d'utiliser un questionnaire, avec des questions fermées. Ces dernières sont utilisées pour obtenir certains renseignements factuels, pour juger l'approbation ou la désapprobation d'une opinion donnée, la position sur une gamme de jugements, etc...

Dans ce cas, Les réponses sont fixées à l'avance et l'enquêté doit obligatoirement choisir parmi l'éventail qui lui est proposé.

Cette solution présente l'avantage de permettre un meilleur dépouillement et de faciliter l'analyse des réponses: les réponses étant prévues, il ne peut y avoir aucune ambiguïté.

Cependant elle présente l'inconvénient de " dicter " la réponse de l'enquêté : celui-ci peut avoir tendance à choisir la réponse qui lui semble la plus conforme à l'attente des réalisateurs de l'enquête et non pas celle qui est la plus proche de ce qu'il pense. De ce fait, les questions fermées ne peuvent et ne doivent pas être employées pour recueillir des informations nuancées, correspondant à des attitudes profondes mais pour recueillir des caractéristiques objectives.

- Soit, de concevoir un questionnaire avec des questions ouvertes. Comme son nom l'indique ce type de question permet à l'interlocuteur de répondre sans contrainte.

Dans ce cadre, la réponse n'est pas prévue et l'enquêté est libre de s'exprimer. Si les questions ont été bien formulées, elles permettent de recueillir des informations intéressantes et plus pertinentes.

Le dépouillement difficile est le seul et principal inconvénient que représente cette façon de faire.



Cette solution a été retenue ; et le questionnaire adopté est inspiré de celui utilisé par Jérôme Bondu<sup>1</sup>.

Notre objectif est de reproduire l'image réelle du système de veille mis en place au sein des entreprises sollicitées.

Le questionnaire est bâti en quatre parties et comporte 18 questions ouvertes.

- la première partie consiste en la fiche d'identité de l'entreprise et la présentation de l'interlocuteur.
- La seconde concerne la présentation du système de veille utilisé au sein de l'entreprise.
- La troisième vise à présenter le processus de veille.
- La quatrième partie cherche à évaluer le système et de mettre en lumière la corrélation entre les besoins et le système de veille.

et se présente comme suit :

#### **Présentation des besoins de veille :**

1. Présentation générale de l'entreprise.
2. Taille, secteur d'activité, type de produits.
3. Culture de l'entreprise.
4. Environnement concurrentiel.
5. Présentation de l'interlocuteur

#### **Présentation du système de veille :**

6. Décrivez de manière très générale le système de veille:

- origine, création
- objectifs
- effectifs
- organigramme de la veille (formel, informel ?)
- budget alloué à la veille

7. Soutien de la direction

- La direction de l'entreprise est-elle impliquée dans le travail de veille?
- Comment cette implication se manifeste ?
- Y a-t-il une détection des besoins de veille au niveau de la direction ?

8. Implication du personnel :

- Y a-t-il une implication du personnel ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des formations, des séances de sensibilisation, de la documentation à disposition ?

---

<sup>1</sup> Jérôme Bondu, Benchmarking des pratiques d'intelligence économique, mémoire du master intelligence scientifique, technique et économique de l'ESIEE, 2001.

9. Structure :
- nombre et répartition des entités de veille,
  - domaines de veille,
  - y a-t-il une coordination ?

### **Présentation du processus de la Veille**

10. Soutien de la hiérarchie :
- Y a-t-il un soutien de la hiérarchie ?
11. Comment se fait la détection des besoins ?
12. Collecte
- Comment les données sont-elles collectées ?
  - Utilisez-vous des outils informatiques ?
13. Traitement
- Comment sont analysées les données ?
  - Utilisez-vous des outils informatiques, des réseaux d'experts ?
14. Diffusion :
- Quels sont vos canaux de diffusion ? Utilisez-vous un outil informatique ?
  - Qui reçoit les résultats de vos analyses ?
15. Mémorisation / capitalisation
- Comment s'effectue la mémorisation des informations ?
  - Utilisez-vous un outil informatique ?

### **Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"**

16. Avez-vous des indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise :
17. Quels sont les points forts, et les points à améliorer de l'organisation de la veille ?
18. La veille, telle qu'elle est appliquée, répond-elle bien aux besoins de l'entreprise ?

### ***3. Choix de l'échantillon***

La principale caractéristique d'un échantillon réside dans le fait qu'il doit refléter au maximum les particularités de la population. De ce fait, il faut lui attacher une grande importance car il conditionne la précision des résultats obtenus.

Notre étude ne prétend pas refléter la situation de l'intelligence économique dans son ensemble, elle vise tout simplement à l'éclairer dans sa diversité.

Pour mener à bien ce projet, nous avons opté pour une sélection d'entreprises. Nous avons estimé que cette sélection, par rapport à notre objectif, est meilleure que la représentativité statistique : cette recherche est tout simplement exploratoire.

Dans ce cadre, les entreprises ont été choisies volontairement pour limiter l'étude aux grandes entreprises disposant d'une fonction de veille, que nous estimons particulièrement appropriés à répondre aux objectifs de l'enquête.

Ce choix devrait permettre de couvrir un éventail large de pratiques et de représentations.

La sélection a impliqué un premier travail d'exploration et de contacts. Nous avons contacté plusieurs organismes<sup>1</sup> et spécialistes<sup>2</sup> en matière de veille et d'intelligence économique pour avoir la liste des entreprises disposant une cellule de veille.

Les entreprises ont été sélectionnées sur la base de connaissances personnelles de certains contacts et d'un immense travail personnel d'exploration sur le net, principalement sur les sites web des grandes entreprises disposent d'une fonction de veille.

Environ 22 entreprises ont été contactés, au final 9 ont répondu au questionnaire ; les autres ont refusé, soit parce qu'elles ne disposent pas d'un système de veille structuré, soit pour des soucis de confidentialité (Maroc Telecom, Reminex Valorisation).

La population consultée consiste en 9 entreprises qui figurent parmi les grandes structures nationales et leaders dans leurs secteurs.

Notre enquête a concerné :

- La Banque Centrale Populaire
- La Poste
- Groupe Office Chérifien des Phosphates (Groupe OCP)
- Le Laboratoire Public des Etudes et d'Essai (LPEE)
- La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)
- L'Office National des Chemins de Fer (ONCF)
- La SAMIR
- Lafarge Maroc
- Méditel

Nous constatons sur l'échantillon étudié une sur-représentativité des entreprises publiques qui est due essentiellement au fait qu'elles soient les premières à mettre en place et en pratique une cellule de veille.

Ce constat a été confirmé lors du contact de certaines entreprises privées, de grande taille et leaders dans leur domaine telles que Maghreb Oxygène, Total Maroc, Centrale Laitière, Lesieur, Lydec, qui ont affirmé qu'elles ne disposent pas actuellement d'une cellule de veille.

Certaines entreprises privées telles que la BMCE, NAREVA, sont en cours d'étudier la mise en place d'une structure de veille.

---

<sup>1</sup> L'association Recherche & Développement Maroc (colloque « veille stratégique et compétitivité des entreprises » en 2005), le centre de veille stratégique, l'institut marocain de l'information scientifique et technique.

<sup>2</sup> Consultants et Professionnels français ayant déjà animé des séminaires sur la veille au Maroc : François Jakobiak et Humbert Lesca.

#### **4. Mode d'administration**

Le mode d'administration choisi pour mener notre enquête est la technique de l'interview.

- *Pourquoi l'interview ?*

L'interview, ou le face à face, est la méthode la plus souple dans la collecte des données. Elle se construit généralement autour de quelques questions ou thèmes énoncés au fur et à mesure ou dès le début de l'entretien qu'il soit directif ou semi directif. Elle s'accompagne de relances ou de formulations du discours destinées à développer des thèmes ou de confirmer des opinions, ou encore à éviter de sortir du sujet. C'est la raison pour laquelle, la maîtrise de la relation de communication est relativement nécessaire, car nous avons affaire à un contact « face à face ».

On distingue généralement trois types d'interviews :

- L'interview non directive, qui se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.
- L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement pré-établie.
- L'interview directive, très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons estimé que la technique de l'interview semi directive est la plus adaptée. Il s'agit d'une interview où le déroulement des différentes questions et le contenu de celles-ci sont élaborés de manière stricte et préétablie. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de ces interviews l'enquêté dispose d'une assez grande latitude spontanée.

La raison de recourir à cette technique est liée à l'objectif précis de l'étude (identifier les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique) et à l'obligation de collecter les réponses sur des formes très standardisées en raison du traitement ultérieur.

Des responsables de veille et des chefs de département marketing ont été interviewés sur leur pratique de l'intelligence économique.

Chaque interview a donné lieu à un compte rendu qui a été validé par la personne concernée.

- *La préparation de l'interview*

Un contact préliminaire a été pris avec chaque interlocuteur, soit par courrier électronique soit par téléphone pour exposer l'objet de l'étude. Par la suite un courrier électronique est envoyé pour présenter le questionnaire de l'enquête et fixer un rendez vous pour l'interview.

La rencontre nécessite une préparation préalable, elle ne doit pas être improvisée, Cette préparation concerne :

- Le contenu : un aperçu sur les enquêtes et les recherches antérieures menées au Maroc ou ailleurs sur l'intelligence économique était obligatoire.
- La collecte d'un maximum d'information sur les entreprises faisant l'objet de l'enquête, sur leur environnement et parfois sur l'interlocuteur dans la mesure du possible.
- La réflexion sur le côté « communication » des interviews. Elle consiste à se préparer au risque de blocages et aux moyens de les surmonter et à étudier préalablement les attitudes et les réactions possibles de l'interlocuteur.

- *Le déroulement de l'interview*

La qualité des relations entre l'enquêteur et l'enquêté est prépondérante pour la réussite d'une interview. Elle dépend du climat de confiance que nous devons créer avec nos interlocuteurs.

Il avait fallu, dans certains cas, pour faire réussir l'interview :

- Expliquer à l'interlocuteur le sens d'une question qu'il semblait ne pas avoir compris ;
- Vérifier l'authenticité d'une information au cas de doute;
- Relancer l'interview pour pousser l'interlocuteur à approfondir davantage ses réponses ;
- Orienter le discours pour provoquer l'interlocuteur à aborder des sujets estimés confidentiels.

- *L'enregistrement*

Le dictaphone a été utilisé pour enregistrer les interviews.

Certains interlocuteurs ont accepté l'enregistrement de l'interview en utilisant le dictaphone, d'autres l'ont refusé et m'ont proposé de ne prendre que des notes.

L'utilisation du dictaphone, à notre sens, est le moyen le plus fidèle et le plus proche à l'esprit de l'enquête, il permet l'établissement d'un véritable contact. Cependant, l'exploitation et la retranscription des enregistrements et le traitement des données recueillies est le principal inconvénient de cette méthode qui nécessite un travail de longue haleine.

Les interviews ont duré 2 heures en moyenne.

## ***5. Enquête pilote***

L'objectif d'une enquête pilote est de tester la facilité de compréhension et le degré d'acceptation des questions. C'est une phase essentielle qui doit être réalisée avec rigueur, elle apporte (en principe) des corrections sur le projet du questionnaire.

Notre enquête pilote a été menée auprès de deux Entreprises, au moyen d'interviews détaillées dans le but de nous s'assurer que les questions, que nous avons élaborées, pouvaient être aisément comprises. Pour ce faire nous avons vérifié les éléments suivants :

- Que les expressions utilisées sont compréhensibles et sans ambiguïté.
- Que l'ordre des questions ne nécessite pas un changement.
- Que la forme des questions permet de collecter les informations désirées.
- Que certaines questions ne suscitent pas d'être décomposées.
- Que le questionnaire n'est pas trop long et ne provoque pas le désintérêt des interlocuteurs.

Les deux interlocuteurs consultés ont été satisfaits du projet du questionnaire et n'ont pas fait de remarques ni sur le fond, ni sur la forme. De ce fait nous avons adopté le questionnaire tel qu'il a été conçu initialement.

## **Chapitre II : Résultats de l'enquête**

## Résultats de l'enquête

L'objet de cette étude est d'identifier les pratiques de l'Intelligence Economique au sein des entreprises marocaines.

Les interviews menées avec les responsables de veille ont donné lieu à la rédaction des comptes rendus (section 1).

La compilation de ces comptes rendus nous a permis de dégager une synthèse des résultats et de proposer des recommandations (section 2).

### Section I : Résultat détaillé

#### A. Les Comptes rendus des entreprises publiques

##### Compte Rendu : Banque Centrale Populaire

###### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	Le Crédit Populaire du Maroc est un groupement de banques constitué par la Banque Centrale Populaire et les Banques Populaires Régionales. Chiffre d'affaire : 3.38 Milliards de Dirhams
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	Le Groupe Banques Populaires est le 1er réseau bancaire du pays. Son réseau est constitué à fin 2006 de 610 agences et de 612 guichets automatiques. Il est également: -Le 1er collecteur de l'épargne du système bancaire marocain, -La Banque qui réalise le Résultat Net le plus important du secteur, -La 1ère banque dans le rapatriement de l'épargne des Marocains Résidant à l'Etranger (MRE).  Elle a contribué, à fin 2005, à hauteur de 23,12% des crédits distribués par les banques commerciales et de 30% au titre de la mobilisation de l'épargne.
<b>Culture de l'entreprise</b>	Les valeurs identitaires du Crédit Populaire du Maroc découlent des principes de la coopération et de la mutualité. Cet esprit coopératif et mutualiste qui anime les Banques Populaires Régionales puise ses origines dans les valeurs et les traditions culturelles du Maroc, basées sur la solidarité, l'entraide et l'intérêt commun.
<b>Environnement concurrentiel</b>	La concurrence est très acharnée pour tous les segments : clientèle de masse, clientèle de haute gamme et les entreprises, surtout après les mouvements de concentration qu'a connu le secteur.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Responsable de Veille concurrentielle et commerciale



## Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	La veille au sein de la banque centrale populaire (BCP) a été mise en place volontairement par le département Marketing. Mais après, la direction s'était rendue compte que la veille est essentielle pour faire face à la concurrence et saisir les opportunités. Une étude complète a été réalisée pour instaurer une cellule de veille (procédure et structure). Pour l'instant cette cellule fait du benchmarking, elle procède à la comparaison des produits existants sur le marché et propose des solutions d'amélioration des produits de la BCP.
- objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconquête, démarchage et fidélisation des clients.</li> <li>- Changer la fonctionnalité des produits en faisant du benchmarking</li> <li>- Donner des signaux à grande échelle, aider à prendre des décisions</li> </ul>
- effectifs	La responsable de la veille et le réseau (succursales locales et délégations à l'étranger)
- organigramme de la veille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille commerciale est structurée (responsable de veille et le réseau)</li> <li>- Veille concurrentielle n'est encore structurée (en projet)</li> </ul>
- budget alloué à la veille	Sans moyens
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	La direction est impliquée.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Elle demande des informations sur les marchés, sur les tarifications par courrier.
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Le réseau est impliqué, mais la culture de la veille n'est pas encore développée au sein de la banque
- formations, sensibilisation du personnel	Sensibilisation sur l'importance de la veille mais d'une manière indirecte lors des séances de formation sur des nouveaux produits menées dans les agences.
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille commerciale;</li> <li>- Veille produits;</li> <li>- Veille stratégique.</li> </ul>
- domaines de veille	
- coordination	Inexistante

## Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, soutien direct de la part du directeur général adjoint. La responsable de veille est autonome.
<b>Détection des besoins</b>	Chaque chef de produit définit préalablement son besoin en informations, il remplit un canevas déjà préparé par la responsable de la veille. La direction demande elle-même des informations.
<b>Collecte</b>	Collecte d'information par le réseau : - Un canevas mensuel à remplir, - Réponse à des questions urgentes adressée par le responsable de la veille. Chaque succursale surveille sa zone de chalandise (ouverture et fermeture des agences de la concurrence, les campagnes publicitaires dans les régions)  Sources formelles d'informations : La presse, les revues spécialisées, les prospectus des concurrents et l'Internet.  SID : système d'information documentaire est un site interne qui contient de la documentation.  Sources informelles : Visite des agences de la concurrence et le relationnel.
<b>Traitement</b>	L'information collectée par le réseau est une information brute. L'information est traitée, analysée et classée par le responsable de la cellule.
<b>Diffusion</b>	Après le traitement de l'information, on procède à la diffusion : - Pour chaque chef de projet selon le besoin exprimé, - Pour le directeur général adjoint (information de type stratégique).  Moyens de la diffusion : - Courrier électronique (Outlook) ; - Diffusion formelle par documents codés ; - Rapports semestriels et annuels de veille; - Thématiques trimestrielles.
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	L'information est structurée par thématiques et mémorisée sous forme des dossiers électroniques.

## Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Il n'existe pas d'évaluation du système de veille
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de la veille commerciale (coordination avec le réseau);</li> <li>- Délimitation du champ de la surveillance ;</li> <li>- maîtrise du circuit d'information.</li> </ul> <p>Ponts à améliorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de moyens financiers ;</li> <li>- Manque d'outils de veille (logiciels de veille)</li> </ul>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Structurer le système de veille est une nécessité.

## Compte rendu : POSTE

### Présentation des besoins de veille

<p><b>Présentation générale de l'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement public, créé en 1998 suite à l'entrée en vigueur de loi 24-96 et la séparation des secteurs Poste et Télécommunications.</li> <li>- Statut juridique : Etablissement Public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, soumis à la tutelle de l'Etat.</li> <li>- Indicateurs :</li> </ul> <table border="1" data-bbox="786 633 1479 936"> <thead> <tr> <th></th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Effectif</b></td> <td>7920</td> <td>8040</td> </tr> <tr> <td><b>Réseau</b></td> <td>1653</td> <td>1673</td> </tr> <tr> <td><b>Objets traités</b></td> <td>251 millions</td> <td>269 millions</td> </tr> <tr> <td><b>Comptes CCP</b></td> <td>701 000</td> <td>858 000</td> </tr> <tr> <td><b>Comptes CEN</b></td> <td>2 092 000</td> <td>2 345 000</td> </tr> <tr> <td><b>Chiffre d'affaires</b></td> <td>1237 millions DHS</td> <td>1273 millions DHS</td> </tr> </tbody> </table>		2004	2005	<b>Effectif</b>	7920	8040	<b>Réseau</b>	1653	1673	<b>Objets traités</b>	251 millions	269 millions	<b>Comptes CCP</b>	701 000	858 000	<b>Comptes CEN</b>	2 092 000	2 345 000	<b>Chiffre d'affaires</b>	1237 millions DHS	1273 millions DHS
	2004	2005																				
<b>Effectif</b>	7920	8040																				
<b>Réseau</b>	1653	1673																				
<b>Objets traités</b>	251 millions	269 millions																				
<b>Comptes CCP</b>	701 000	858 000																				
<b>Comptes CEN</b>	2 092 000	2 345 000																				
<b>Chiffre d'affaires</b>	1237 millions DHS	1273 millions DHS																				
<p><b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b></p>	<p>Secteurs d'activités :</p> <p>Courrier, Messagerie (Colis) &amp; Services Financiers</p> <p>Produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emission de timbres-poste &amp; affranchissements;</li> <li>- Courrier national et international;</li> <li>- Collecte de l'épargne à travers la CEN (Caisse d'Epargne Nationale);</li> <li>- Emission de mandats-poste (national &amp; international);</li> <li>- Gestion du service des comptes courants des chèques postaux (CCP)</li> </ul>																					
<p><b>Culture de l'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethique</li> <li>- Professionnalisme</li> <li>- Service au Client</li> <li>- Partage</li> <li>- Esprit Citoyen</li> </ul>																					
<p><b>Environnement concurrentiel</b></p>	<p>Environnement concurrentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Courrier Accéléré International</li> <li>- Messagerie</li> <li>- Bientôt les services financiers (ou bancaires)</li> </ul>																					
<p><b>Présentation de l'interlocuteur</b></p>	<p>Chef de service Veille et Etudes</p>																					

## Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
<p>- origine, création</p>	<p>Le management de BARID a pris conscience de l'importance de la veille stratégique depuis le début de la réflexion sur l'avenir de la poste. Cela s'est traduit dans le cadre du projet « Barid Al Ghad » qui a dédié une structure au niveau de la direction de la stratégie pour s'atteler à une mission délicate, à savoir mettre en place un système de veille stratégique au service du développement de l'entreprise et promouvoir une culture veille sur l'environnement.</p> <p>C'est le service « Innovation &amp; Veille Stratégique » qui est en charge de cette mission, cela ne veut pas dire que la veille sera exclusivement l'affaire de cette structure, mais tout le monde est concerné. Toutes les directions de Barid Al Maghrib seront amenées à jouer un rôle moteur dans le processus de la veille dont les acteurs sont : le capteur qui est chargé de rechercher et collecter l'information, ensuite l'analyste qui va la traiter et l'analyser et enfin le décideur qui est le consommateur de l'information.</p> <p>Historiquement, la veille en tant que pratique existe dans toutes les entreprises. BARID ne fait pas exception à cette règle. En effet, la collecte d'information « non structurée » plus ou moins élaborée existe depuis longtemps. Cette pratique n'était pas basée sur une démarche scientifique, mais empirique, les informations, bien que collectées ou parfois interceptées accidentellement, ne sont pas systématiquement analysées et diffusées à temps et à la bonne personne. De plus, les acteurs de la veille n'étaient ni explicitement identifiés, ni formés aux techniques de recherche, d'analyse et de traitement d'information.</p>
<p>- objectifs</p>	<p><b><u>Dans le domaine de la veille :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conçoit et propose le système de veille globale des marchés, produits, technologies, activités des principaux concurrents et autres Postes et en anime la mise en œuvre.</li> <li>• Organise et assure la mise en place d'un Système d'Information permanent de suivi observatoire de l'environnement national et international (marchés, concurrence et</li> </ul>

	<p>technologie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et nomenclature des données ayant un intérêt stratégique pour pôle courrier (données économiques, agrégats économiques, données technologiques, évolution de la population par catégorie, ...)</li> <li>- Organisation de la diffusion des informations au sein du pôle courrier: liste des destinataires, niveau d'accès à l'information.</li> <li>- Réalisation d'investigation spécifique.</li> </ul> <p><b><u>Dans le domaine des études :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conçoit et propose les modalités de réalisation des études des marchés et de la concurrence et en anime la mise en œuvre de façon à répondre aux besoins des Entités concernés responsables commerciaux, marketing et produits / segments :</li> <li>• Assure la coordination et la complémentarité des études réalisées au niveau national et au niveau local par les responsables commerciaux régionaux</li> <li>• Assure le rôle de conseil et d'assistance dans le domaine des études marketing</li> <li>• Assure la gestion des budgets et moyens alloués aux études de marché</li> <li>• Veille à la cohérence et à la synergie lors des réalisations des études de marchés nationales et locales</li> <li>• Mise en place et développement d'une base de données en coordination avec le service Marketing Opérationnel</li> </ul>
- effectifs	2002 : 1 2003 : 2 2004-2005 : 3 2006 : 2 Jusqu'au mars 2007 : 1 A partir de juin 2007 : 2 ou 3 à fin 2007 (Pôle Courrier)
- organigramme de la veille	Restructuration de Poste Maroc prévoit dans sa nouvelle réorganisation des entités de veille
- budget alloué à la veille	Sans (informations gratuites et Internet)

<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	Oui, implication directe de la direction du pôle. le travail de veille est centralisé au niveau du service de veille par contre la direction fait partie des utilisateurs finaux utilisant le contenu et les livrables du service.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Définition des besoins pour l'année en cours à travers un plan d'action.
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Faible implication du personnel.  Les collaborateurs accordent une grande importance à l'exploitation et n'accordent pas suffisamment d'importance à la veille comme outil d'orientation de la stratégie de développement de l'entreprise
- formations, sensibilisation du personnel	- Forte production au niveau de la cellule de veille traitant des sujets d'actualité importants mais peu d'utilisateurs. - Manque de réflexes auprès des collaborateurs pour solliciter la cellule - Peu de disponibilité des collaborateurs des autres directions pour assister à des séminaires de sensibilisation - Réalisation de dossiers spéciaux dans le domaine de la veille mais peu de réaction
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	un dispositif qui permettra de réaliser les différentes types de veille en s'appuyant sur une démarche claire et une méthodologie adaptée.  Ce dispositif permettra de : - Rechercher et collecter l'information stratégique - Analyser et traiter l'information recueillie - Mettre en perspective et diffuser l'information valorisée  Ce dispositif est composé de : - Ressources humaines : cellules de veille / veilleurs - Ressource techniques: méthodes & outils appropriés - Organisation et processus : structure & mode de fonctionnement  Les études de Benchmarking ont montré que L'efficacité d'un système de veille dépend étroitement de son organisation en réseaux. Par conséquent, le schéma suivant présente l'organisation proposée pour la cellule de veille :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe 1 : chaque type de veille = 1 réseau solidaire d'acteurs (réseaux verticaux). Trois cellules de veille : cellule veille courrier, cellule veille messagerie et cellule veille services financiers.</li> <li>- Principe 2 : 1 réseau transversal (comité des analystes de tous types de veille), composé de directeurs, chefs de division, chefs de services et cadres supérieurs.</li> <li>- Principe 3 : 1 seul outil de gestion de l'information stratégique pour tous.</li> <li>- 1 veille = 1 Réseau (3 à 4 personnes maximum)</li> <li>- Un réseau = échanger en permanence des informations sur le thème ou le domaine d'intérêt commun</li> </ul> <p>Chaque réseau Veille à un animateur qui est en charge de faire vivre le réseau et de le stimuler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Composé de capteurs et/ou d'analystes</li> <li>- Développe son réseau de contacts.</li> </ul>
- coordination	<p>Coordination future est forte probable avec les responsables des cellules de veille (Services financières / Messagerie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes ;</li> <li>- Amélioration processus ;</li> <li>- Echange d'expérience ;</li> <li>- diffusion d'informations ;</li> <li>- partage des bases de données.</li> </ul>

### Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Soutien direct de la part du directeur du pôle.
<b>Détection des besoins</b>	<p>Chaque réseau Veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalise des dossiers selon un plan de veille prédéfini.</li> <li>- Détermine les sujets prioritaires en collaboration avec les entités concernées.</li> <li>- Identifie les destinataires : consommateurs de l'information</li> <li>- Surveillance des domaines et des thèmes précis</li> <li>- Élabore et met à jour son annuaire des sources d'information.</li> </ul>
<b>Collecte</b>	Internet, journaux, séminaires, salons et foires, réseau de contacts externe, collaborateurs du pôle.



<b>Traitement</b>	<p>Le réseau transversal des analystes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Composé de capteurs et/ou d'analystes</li> <li>- Regroupe tous les analystes de toutes les veilles</li> <li>- Animé par la direction du pôle.</li> <li>- Fait le point sur les dossiers et les informations ayant des liens entre les veilles</li> <li>- Permettre de recouper et croiser les informations de diverses natures pour alimenter les analyses.</li> </ul>
<b>Diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les veilles alimentent UNE seule Base de données centralisée accessible par intranet:</li> <li>- La base est structurée avec des espaces par type de veille</li> <li>- Toutes les veilles utilisent les mêmes canevas et les mêmes outils.</li> <li>- Diffusion par E-mails</li> <li>- Présentations dans la cadre des comités.</li> </ul>
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossiers électroniques ;</li> <li>- Dossiers papier.</li> </ul>

### Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Auto- évaluation : aboutissement de l'idée, concrétisation/projet stratégique.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation</b>	<p><b>Les facteurs de succès :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement et soutien de la Direction Générale</li> <li>- Insertion de l'activité veille dans le processus de décision</li> <li>- Collaboration et participation des forces vives de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Les écueils à éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs trop flous</li> <li>- Isolement des cellules de veille</li> <li>- Collecte d'informations non pertinentes</li> </ul> <p>Cellule de veille « clandestine</p>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Oui, il y a corrélation, cela se manifeste par l'évolution du système de veille stratégique au sein de la Poste et par la diversification des besoins.

## Compte rendu : Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE)

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	Le Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE) est une entreprise publique au statut juridique de société anonyme. Il est organisé en directions fonctionnelles et en centres de profits (Centres Spécialisés basés à Casablanca ou Centres Techniques et Laboratoires Régionaux implantés dans les principales villes du Maroc et couvrant tout le territoire National).
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	LPEE intervient dans le secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et des Industries associées. Il offre et assure diverses prestations d'essais, d'analyse, d'études, de contrôles, d'expertise, d'assistance technique, ... Ces prestations bénéficient au secteur public et au secteur privé opérant dans les différents domaines de la construction.
<b>Culture de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contribuer pour la construction et le développement du pays ;</li><li>- Offrir aux partenaires et clients plus de performance et d'innovation ;</li><li>- S'engager dans l'assurance qualité.</li></ul>
<b>Environnement concurrentiel</b>	Après l'ouverture totale du marché en 2000, le LPEE s'est trouvé concurrencé par des laboratoires privés de petite taille. Le marché n'est pas réglementé, le secteur est en train de vivre une concurrence agressive.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Directeur de la recherche et développement.

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	Le LPEE, est le laboratoire du BTP au Maroc. Ce rôle d'institution scientifique et technique l'amène à assurer une veille technologique pour ses propres besoins et pour tout le secteur du BTP. Il produit des connaissances et de l'information scientifique, et procède à son transfert technologique dans la réalisation des projets et dans le tissu économique. Il doit être au courant des nouveautés techniques et scientifiques au niveau mondial.

	<p>La veille concurrentielle a été mise en place depuis 3 ans et est en cours de développement, pour intégrer d'une part, tout le champ d'influence sur le business du LPEE et tenir compte d'autre part, des spécificités des activités laboratoire dominées par la commande publique .</p> <p>Les modèles de veille qui existent ne répondent pas tout à fait à la spécificité du laboratoire.</p>
- objectifs	<p>La veille concurrentielle (ou plutôt business) se décompose en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille marché</li> <li>- Veille juridique et réglementaire.</li> </ul>
- effectifs - organigramme de la veille	<p>Il n' y a pas un organigramme formel. Le LPEE avec l'ensemble de ses structures agissent comme des veilleurs.</p>
- budget alloué à la veille	<p>La veille fait partie intégrante de la culture du laboratoire , sa budgétisation n'est nécessaire.</p>
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	<p>La direction est impliquée, cela provient d'une part de la nature de travail du laboratoire basée sur la recherche et le transfert technologique, d'autre part le fait que les membres de la direction sont des experts, ils sont sensibilisés sur l'importance de la veille.</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	<p>La direction de recherche et développement assure la détection des besoins de la veille au niveau du comité de direction. Elle alerte sur des thématiques de veille.</p>
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	<p>Les cadres scientifiques et techniques sont fortement impliqués. Ils assurent une veille technologique opérationnelle, chacun dans sa spécialité. C'est une exigence de son métier. Le personnel de gestion est peu impliqué. Les cadres dirigeants (le management) sont impliqués à 100%, car ils gèrent en tant qu'experts des centres de profits.</p>
- formations, sensibilisation du personnel	<p>Oui pour la veille technologique En cours pour la veille business</p>
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	<p>- La direction de recherche et développement assure une veille juridique et réglementaire sur le plan national, une veille technologique sur le plan international et coordonne et impulse les veilles technologiques spécialisées assurées par les centres.</p>

	- Le Service commercial qui a pour mission de traiter les appels d'offre, d'analyser et effectuer des rapports sur les offres, assure une veille concurrentielle.
- coordination, comment ? (livrables ?)	Le directeur de recherche et développement est chargé de la coordination de tout le système veille.

### Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, comité d'orientation stratégique.
<b>Détection des besoins</b>	Le directeur de recherche et développement est chargé de fixer les thématiques de veille.
<b>Collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des sources formelles : les revues scientifiques, l'internet, les catalogues des professionnels, les newsletters des fournisseurs, les laboratoires à l'échelle internationale, les séminaires, les foires, les réseaux d'expert.</li> <li>- Information grise : le relationnel, informations sur la concurrence.</li> <li>- participation systématique dans les travaux des commissions professionnelles, des sociétés savantes, des comités de normalisation et de réglementation</li> </ul>
<b>Traitement</b>	Vu son expérience et son expertise dans le domaine, le traitement, l'analyse et la validation de l'information se font par le directeur de recherche et développement pour les besoins de la décision d'ordre stratégique. Pour les autres besoins de décision ou d'utilisation, le traitement se fait au niveau des centres de profits ou structures support. Le travail intense en réseaux experts internes (réunions et comités) permet l'échange, le traitement et l'usage immédiat ou l'alerte.
<b>Diffusion</b>	<p>Il existe deux façons pour diffuser l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Papiers : les écrits, les notes, les rapports, les revues. Le LPEE édite deux revues. L'une porte sur les métiers du LPEE et s'adresse principalement aux professionnels et l'autre sert à publier des articles scientifiques et techniques du génie civil.</li> <li>- Rencontres des personnes : rencontre d'échange, réunion de travail, table ronde, colloque.</li> </ul>

<b>Mémorisation / capitalisation</b>	La mémorisation de l'information se fait à travers les publications et les rencontres de management.
--------------------------------------	--

**Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"**

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	manque d'indicateurs d'évaluation.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LPEE est une source de savoir pour les autres.</li> <li>- LPEE est un réseau d'experts.</li> </ul> <p>Points à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la veille n'est pas structurée.</li> </ul>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	<p>Les modèles de veille qui existent actuellement ne répondent pas aux besoins du laboratoire.</p> <p>Un système d'expert informatique sera nécessaire pour soumettre le traitement des problématiques et analyser l'efficacité de la démarche suivie actuellement.</p>

## Compte rendu : Groupe OCP

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	Groupe Office Chérifien des phosphates. Le Groupe OCP est spécialisé dans l'extraction, la valorisation et la commercialisation de phosphate et de produits dérivés.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Production : phosphate et dérivés phosphatés (acide phosphorique, engrais)</li><li>- Production marchande de phosphate : 23 millions de tonnes</li><li>- Chiffre d'affaires à l'export : 2,055 milliards de dollars</li><li>- Parts du marché à l'international :<ul style="list-style-type: none"><li>* Phosphate : 43.5%</li><li>* Acide Phosphorique : 47.2%</li><li>* Engrais : 9.5%</li></ul></li></ul>
<b>Culture de l'entreprise</b>	<p>Le tiercé gagnant :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La qualité en avant</li><li>- Sécurité : objectif zéro accident</li><li>- Environnement : Préserver l'environnement, une seconde nature</li></ul> <p>Une entreprise citoyenne : Dans un esprit de responsabilité sociale, le Groupe OCP joue pleinement son rôle d'entreprise citoyenne.</p>
<b>Environnement concurrentiel</b>	Dans un contexte de concurrence accrue, le Groupe OCP poursuit la politique de consolidation de ses positions traditionnelles et développe de nouveaux débouchés.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	<p>Responsable de l'unité de recherche documentaire au niveau du CERPHOS.</p> <p>CERPHOS, filiale du Groupe OCP, mène des recherches sur les minerais, et en particulier les phosphates. Il dispose de 7 laboratoires, de 2 unités d'essais pilotes et d'une unité de recherche documentaire.</p>

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	La veille stratégique du Groupe OCP est menée par le centre de documentation et veille au niveau du CERPHOS.
- origine, création	La cellule de veille est récente mais la pratique est un peu vieille.

	<p>Le centre de documentation édite des sous produits documentaires. Le centre devance les pensées des autres pour détecter les nouveautés dans un domaine donné.</p> <p>Il reçoit le programme de recherche, puis procède à la prospection de l'information.</p>
- objectifs	<p>Veille stratégique : veille technique et scientifique.</p> <p>L'objectif est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher toute information substantielle qui peut apporter un plus à la direction et à la recherche. Cette information est mise à la disposition du responsable de laboratoire pour prendre les meilleures décisions.</li> <li>- Rechercher toute information utile sur le plan économique (substitution des produits qui peut augmenter la marge bénéficiaire) et sur le plan technique (technologie moins coûteuse).</li> <li>- Effectuer un benchmarking à l'échelle international pour déterminer les meilleures pratiques des autres.</li> </ul>
- effectifs	la cellule de veille est composée de 5 personnes
- organigramme de la veille	un juriste et des scientifiques (ingénieurs, docteurs et techniciens).
- budget alloué à la veille	Il n'y a pas un budget spécifique à la veille. Toutefois il existe un budget global destiné à la recherche et au développement qui englobe également la documentation et la veille.
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	<p>Oui, elle est impliquée. D'ailleurs le directeur général de l'OCP a une formation scientifique et technique. Le directeur du CERPHOS est un docteur ingénieur. Il y a une adhésion et un appui direct de la part de la direction.</p> <p>Ce soutien se manifeste par l'affectation des moyens financiers et humains qui contribuent à la bonne marche de la cellule de veille</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	La direction détermine des thèmes de veille

<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Le personnel est composé des chercheurs de haut niveau. Ils sont fortement impliqués dans la veille. L'adhésion du personnel est primordiale pour faire réussir la veille.
- formations, sensibilisation du personnel	Des séminaires ont été organisés pour sensibiliser le personnel sur les outils de veille. Participation à des formations sur la veille organisées par l'association R&D Maroc
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Il existe une seule entité de veille. Domaines de veille : veille technique et scientifique.
- coordination	La coordination se fait par l'envoi des rapports à la direction commerciale

### Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, un soutien direct et une forte adhésion de la direction.
<b>Détection des besoins</b>	Définition des thématiques de veille de la part de la direction générale.  De sa part la cellule de veille effectue une recherche en continue et définit le planning du travail en fonction des objectifs fixés.
<b>Collecte</b>	Des sources référées :  - Les revues scientifiques et techniques.  - Les bases de données payantes et gratuites.  Selon mon interlocuteur, il y a une possibilité que le CERPHOS soustraie le travail de recherche chez une société française qui regroupe et vend les bases de données. Le principe est le suivant : le client peut accéder à plusieurs bases de données qu'il souhaite consulter à un prix réduit. Par ailleurs s'il y a un fichier ayant déjà été interrogé par d'autres, la société lui télécharge gratuitement.  - Les brevets : le CERPHOS a signé des conventions de partenariat avec l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) et L'Organisation Mondiale de la Propriété



	<p>Intellectuelle (OMPI) ce qui lui permet de rechercher des brevets et valider certaines informations collectées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention avec le centre nationale de documentation (CND) et l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST).</li> <li>- Internet (recherche d'information fiable)</li> <li>- Les congrès, les séminaires.</li> </ul>
<b>Traitement</b>	<p>Une fois l'information collectée, un travail de traitement et d'analyse se fait par l'équipe de veille pour la valider. L'information est recoupée avec les informations publiées, avec les communications qui se font dans les congrès et avec les informations bibliographiques récoltées au niveau des bases de données.</p> <p>Cette tâche est facilitée par le fait que tous les veilleurs sont des scientifiques.</p> <p>Une fois un thème de veille fixé, des réunions sont organisées pour vérifier l'avancement de la recherche et le genre d'information recueillie. Des décisions sont prises, soit diffuser l'information selon son degré d'urgence et son importance, soit continuer la recherche.</p>
<b>Diffusion</b>	<p>L'information sélectionnée est diffusée pour chaque entité selon son besoin et selon son activité (assimilation sélective de l'information).</p> <p>La diffusion de l'information se fait par intranet (portail interne), certains peuvent y accéder, d'autres ne peuvent pas. On parle d'un ciblage d'information.</p>
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	<p>La capitalisation est le patrimoine de l'entreprise. De ce fait la mémorisation se fait sur des supports électroniques et sur des supports papiers pour des soucis de sécurité.</p> <p>Le centre de documentation édite des revues internes sur des thématiques bien précises que tout le personnel peut consulter.</p>

## Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Etant donné que la cellule est récente, il n'y a pas eu d'évaluation.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	Points forts : <ul style="list-style-type: none"><li>- Forte implication de la direction et de la hiérarchie dans la veille</li><li>- Des séminaires de formation et de sensibilisation dans le domaine de la veille pour le personnel.</li><li>- La cellule veille est composée essentiellement de scientifiques.</li></ul>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	le système de veille ne répond pas concrètement aux besoins de l'OCP, parce que la veille est récente et n'a pas encore touché toutes les thématiques.

## Compte rendu : Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est une institution financière, créée sous forme d'établissement public par le Dahir du 10 février 1959.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	La CDG a pour rôle central de recevoir, conserver et gérer des ressources d'épargne qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale.  Les métiers du groupe : - Gestion de fonds institutionnels et des retraites ; - Banques, Finances et Assurances ; - Développement territorial.
<b>Culture de l'entreprise</b>	Les valeurs du Groupe : Innovation, Synergie, Performance et Citoyenneté.
<b>Environnement concurrentiel</b>	Le groupe opère dans plusieurs domaines d'activités, il évolue dans un environnement changeant et par nature concurrentiel.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Chef du service veille stratégique.

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	La nécessité d'être à l'écoute de son environnement a amené la CDG à créer un service de veille stratégique au sein de la direction Etude et Stratégie.  La veille est récente, elle date du début 2007.  La CDG a commencé par analyser l'existant, ensuite elle a réalisé une enquête auprès des filiales pour détecter leurs besoins en matière de veille.  Dans une deuxième phase, elle a lancé un appel d'offre pour solliciter les services d'une société spécialisée en termes d'outils de veille et d'accompagnement pour la mise en place du système.  Dans une troisième étape la CDG s'est penchée sur la définition des domaines d'activité à veiller.
- objectifs	- Avoir une vision globale sur l'environnement de l'entreprise ; - Maîtriser l'information nécessaire à la prise des décisions stratégique.

	La veille est menée dans une logique d'anticipation et de prospection.
- effectifs	Une soixantaine de personnes.
- organigramme de la veille	Il existe une organisation centrale de la veille (service de veille stratégique) qui travaille en coordination avec les entités de veille au niveau des filiales.
- budget alloué à la veille	Confidentiel
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	Oui, une forte implication de la direction. Le fait de créer un service de veille stratégique montre que la direction est consciente des enjeux et de l'importance de la veille. Cette implication se manifeste par l'affectation des ressources financières et humaines.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	D'une part le chef de service propose des sujets de veille à la direction, d'autre part la direction peut fournir des thématiques à traiter.
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Le personnel est fortement impliqué dans la veille y compris le personnel des filiales.
- formations, sensibilisation du personnel	Des séminaires de formation ont été organisés par la société et animés par des experts. Pour que les gens s'approprient le système il fallait les former et les initier aux outils et méthodes de veille.
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	
- coordination, comment ? (livrables ?)	Il existe une coordination au niveau de la CDG avec les entités de veille des filiales.

### Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, le service de veille stratégique est directement rattaché à la direction Etude et Stratégie. Le budget alloué à la veille semble important, preuve de l'importance accordée à la mission du service.
<b>Détection des besoins</b>	Définition des domaines d'activités à veiller.
<b>Collecte, traitement, diffusion et mémorisation/capitalisation</b>	Un logiciel est utilisé pour la collecte, le traitement, la diffusion et la mémorisation de l'information. Cet outil est paramétré d'une manière à intégrer l'information dont la CDG a besoin y compris l'information terrain.

## Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<p><b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b></p>	<p>La société du consulting a formalisé une méthode de calcul du retour sur investissement (ROI) du progiciel de veille et des méthodes qu'il permet de déployer.</p> <p>Evaluer le ROI du progiciel de veille, c'est calculer l'ensemble des coûts et des bénéfices enregistrés depuis le début de la construction du projet de veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction des coûts liés au travail répétitif de veille (collecte, recoupement et diffusion de l'information).</li> <li>- L'amélioration quantitative et qualitative des flux d'informations.</li> <li>- L'émergence d'une veille collaborative au sein de l'organisation, où l'information circule en flux tendus.</li> </ul>
<p><b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b></p>	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience de l'intérêt de la veille.</li> <li>- Utilisation d'un progiciel de veille jugé performant ;</li> <li>- Coordination avec les entités de veille des filiales ;</li> <li>- Accompagnement et formation de personnel sur les outils de la veille par une société de renom dans le domaine</li> </ul>
<p><b>Corrélation entre besoins et système de veille</b></p>	<p>Oui, le système de veille répond aux besoins de la CDG.</p>

## Compte rendu : Office National des Chemins de Fer (ONCF)

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	L'Office National des Chemins de Fer (ONCF) est un Établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, et placé sous la tutelle du Ministère du Transport et de la Marine Marchande.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	L'ONCF opère dans trois domaines d'activités stratégiques indépendants, à savoir: le transport des voyageurs, le transport des marchandises diverses et le transport des phosphates.
<b>Culture de l'entreprise</b>	Les valeurs de l'office sont : la Sécurité, l'Excellence, la Transparence, la Rigueur et l'Engagement.
<b>Environnement concurrentiel</b>	L'ONCF est le leader du marché du transport avec des parts de marché de 6% pour le transport des voyageurs et 30% pour le Fret. Néanmoins le secteur est fortement concurrentiel, caractérisé par l'existence d'une part importante de l'informel.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Chef du Département de la Stratégie.

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	La veille au niveau de l'ONCF est datée de 2002, année de restructuration de l'office.
- objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Veille technologique : surveiller la technologie à l'international ;</li><li>- Veille sécuritaire : améliorer la sécurité à travers un travail de recherche des méthodes les plus performantes utilisées par les autres entreprises ;</li><li>- Veille concurrentielle : surveiller les performances et les capacités des concurrents.</li><li>-Veille stratégique : observer et analyser l'environnement de l'entreprise, en vue de saisir les opportunités et réduire l'incertitude.</li></ul>
- effectifs - organigramme de la veille	Une vingtaine de personnes sont impliquées directement dans la veille.

- budget alloué à la veille	Il n'existe pas un budget dédié spécifiquement pour la veille.
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	La direction est fortement impliquée, elle est consciente de l'intérêt de la veille pour l'établissement. Cette implication se manifeste par l'affectation des ressources financières et la mise en place des cellules de veille au niveau de l'organigramme.
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Non.
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Oui, il est impliqué.
- formations, sensibilisation du personnel	L'établissement organise des formations pour le personnel, assurées par des cabinets spécialisés. Il participe à des séminaires et des stages au Maroc et à l'étranger.
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	- Département de Stratégie : Veille stratégique ; - Département Marketing : Veille concurrentielle ; - Département technique : Veille technologique; - Inspection générale de la sécurité : veille sécuritaire ; - Service de la communication : Veille documentaire.
- coordination, comment ? (livrables ?)	Oui, il existe une coordination.

### Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui.
<b>Détection des besoins</b>	Une surveillance permanente et globale de l'environnement
<b>Collecte</b>	Les sources formelles : la presse, les études réalisées par les cabinets spécialisés, les organismes internationaux et l'Internet.  Les sources informelles : la force de vente qui remonte l'information du terrain, le relationnel.
<b>Traitement</b>	Le processus du traitement de l'information est une opération qui sert du support pour le développement de la stratégie de l'office. L'analyse des informations collectées s'effectue dans

	le cadre des réunions de travail pouvant être soit des groupes de travail par thème soit des réunions de pilotage.
<b>Diffusion</b>	La diffusion des informations s'effectue par messagerie et intranet selon l'importance et le degré de l'usage de l'information. Comme elle peut se faire par des voix écrites telles que : la revue de presse, les comptes rendus des missions, une revue interne mensuelle sur les activités de l'office.
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	La mémorisation de l'information se fait à travers des documents papiers et des fichiers électroniques.

### Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Il n'existe pas d'indicateurs d'évaluation.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	Points forts : <ul style="list-style-type: none"> <li>- implication de la direction ;</li> <li>- affectation des ressources financières ;</li> <li>- prise de conscience au sein de l'office de l'importance de la veille ;</li> <li>- intégration du système de veille dans la nouvelle structure de l'office.</li> </ul> Points à améliorer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- affecter les ressources humaines à l'activité de la veille ;</li> <li>- être à jour du développement du métier de veilleur ;</li> <li>- revoir la structuration pour créer un département pour la veille stratégique.</li> </ul>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Oui, le système de veille répond aux besoins de l'office, néanmoins il faut l'améliorer pour en tirer le meilleur profit.



## ***B. Les comptes rendus des entreprises privées***

### **Compte rendu : SAMIR**

#### **Présentation des besoins de veille**

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	Filiale de Corral Holding à 64.73% Chiffre d'affaires : plus de 29 Milliards de Dirhams Raffinage du pétrole brut. l'industrie de transformation des dérivés du pétrole et d'une façon générale toutes activités relevant de l'industrie pétrolière destinée à satisfaire en priorité les besoins intérieurs du marché marocain.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	Trois activités : - Le raffinage est la principale activité. La raffinerie de Mohammedia, à elle seule, dispose d'une capacité de plus de 6 millions de tonnes. -L'exploration-production : SAMIR a investi 50 millions de dirhams en 2002-2003. -Au niveau du trading, Samir réceptionne cinq pétroliers de brut par mois et exporte 25% de sa production. A cela s'ajoute une activité secondaire, celle de la fabrication de bouteilles de gaz à l'usine de Sidi Kacem.  Quatorze produits : La Samir élabore 14 produits à partir du pétrole brut importé d'Arabie saoudite, d'Irak, d'Iran et de Russie
<b>Culture de l'entreprise</b>	SAMIR intègre les exigences éthiques dans son comportement et dans sa relation avec ses partenaires. la démarche éthique est une composante essentielle de son image. Elle conditionne sa crédibilité.
<b>Environnement concurrentiel</b>	A partir de 2002 l'environnement devenait concurrentiel suite au démantèlement progressif des droits de douanes sur les produits pétroliers.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Chef du département marketing

## Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	Après la suppression des droits de douanes, la SAMIR s'est trouvée concurrencée par les distributeurs locaux qui importaient au meilleur prix. Afin de protéger sa part de marché et offrir un produit de qualité, la SAMIR était obligée de développer une politique commerciale compétitive, de réaliser des études de marché et de pratiquer une veille concurrentielle.
- objectifs	Veille sur la concurrence, sur la spécification des normes, sur la réglementation et sur les alliances.
- effectifs	L'ensemble du personnel de la Direction Marketing & Ventes est impliqué dans la veille soit Six personnes.
- organigramme de la veille	En cours.
- budget alloué à la veille	Budgétisée conjointement avec le département Marketing.
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	Relativement faible, un soutien moral
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Non
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Le personnel dans l'ensemble est peu impliqué dans la veille.
- formations, sensibilisation du personnel	Non
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Veille concurrentielle et veille réglementaire assurées par le département Marketing. Veille technologique assurée par la direction technique
- coordination	Aucune

## Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui
<b>Détection des besoins</b>	La détection des besoins se fait par le département Marketing. Surveiller les concurrents, protéger la part du marché, veiller au respect des quotas d'importation.
<b>Collecte</b>	Les informations informelles représentent une part importante : relation avec le ministère de l'énergie et des mines, relation avec la douanes, relation avec l'ODEP (office d'exploitation des ports). Les concurrents eux-mêmes peuvent être une source d'information. Les sources formalisées utilisées sont la presse, le service documentaire interne et les textes de loi.

<b>Traitement</b>	L'information collectée est transformée en fiches : analyses statistiques de part du marché, prévisions du chiffre d'affaire et quotas des importations. La validation et l'interprétation des informations se font au niveau de département Marketing.
<b>Diffusion</b>	Un bulletin d'information est utilisé, alimenté par le personnel d'encadrement. Ce moyen n'a pas duré longtemps malgré son efficacité dans la diffusion de l'information. Actuellement la diffusion se fait par courrier électronique, par des réunions hebdomadaire avec le directeur commercial et marketing et par des réunions un jour sur deux avec le directeur général adjoint.
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	La mémorisation s'effectue par : - dossiers électroniques, - dossiers papiers - PV des réunions

### Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Sans objectifs, ni les mesures ni l'évaluation n'ont lieu d'exister.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	Points à améliorer : - Absence de formalisme de la veille - Pilote du processus - manque d'indicateurs et d'outils  Points forts : - connaissance de marché et des sources d'informations - membre de la fédération de l'énergie (réseau développé d'opérateurs, ...) - réunions fréquentes avec les clients - rôle incontournable de la SAMIR dans le paysage pétrolier marocain (flux d'informations, force de proposition quant aux changements probables réglementaires et commerciaux)
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Le département Marketing est incapable de faire la veille pour la société. Il y a un souci de la création d'une cellule de veille stratégique attachée à la direction générale qui s'occupera de toutes les facettes de la veille pour la SAMIR.

## Compte rendu : MEDITEL

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	MEDITEL, premier opérateur privé des télécommunications au Maroc.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	MEDITEL est le deuxième opérateur en termes de part marché. Il opère dans trois segments : Fixe, Mobile et Internet. La technologie utilisée est la GSM.
<b>Culture de l'entreprise</b>	Qualité, Satisfaction, Transparence, Développement et Proximité, sont les valeurs phares sur lesquelles sont fondées toutes les actions de MEDITEL vis-à-vis de ses partenaires : clients, actionnaires, employés et partenaires sociaux.
<b>Environnement concurrentiel</b>	Le marché des télécommunications est composé de trois opérateurs. Il est fortement concurrentiel, des tarifs vers le bas, des promotions très ciblées. L'objectif des opérateurs est de gagner des parts de marché à tout prix.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Analyste, recherche Marketing. Il est le responsable de la cellule veille. Il est rattaché au département intelligence des marchés.

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	La pratique de la veille est ancienne. Elle date de 2000, année de création de la société. Elle a été implantée par le chef actuel du département intelligence de marché. Dès le départ, la veille était très opérationnelle. Elle remplit une fonction importante pour l'entreprise surtout après l'entrée d'un troisième opérateur.
- objectifs	Veille concurrentielle : <ul style="list-style-type: none"><li>- Veille tarifaire et de l'offre concurrentielle.</li><li>- Veille des stratégies concurrentielles et communications (Evénements et sponsoring).</li><li>- Veille corporate, du jeu des concurrents, des partenariats et alliances.</li></ul> Veille technologique : <ul style="list-style-type: none"><li>- Veille technologique sur les innovations et services R&amp;D.</li><li>- Veille sur les publications scientifiques.</li></ul>

	<p>E-Business :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille des sites concurrents.</li> <li>- Veille des communiqués de la concurrence.</li> </ul> <p>Veille juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille réglementaire.</li> </ul>
- effectifs	Trois personnes.
- organigramme de la veille	L'organigramme est formel.
- budget alloué à la veille	Confidentiel.
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	<p>Oui, elle est fortement impliquée.</p> <p>Le responsable de la veille peut envoyer directement des alertes au directeur général.</p> <p>La crédibilité d'information est extrêmement importante pour obtenir la confiance de la direction générale.</p>
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	<p>La direction générale ne fixe pas des sujets de veille.</p> <p>Les besoins sont exprimés par le responsable de la veille.</p>
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Oui, le personnel est impliqué et surtout les commerciaux.
- formations, sensibilisation du personnel	Oui, le personnel est sensibilisé sur l'enjeu de la veille pour l'entreprise.
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille	Une seule entité de veille qui s'occupe de la veille concurrentielle, la veille technologique, E-business et la veille juridique.
- domaines de veille	
- coordination	

### Présentation du cycle d'information

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, le responsable de la veille est fortement soutenu par le chef de département intelligence des marchés.
<b>Détection des besoins</b>	Le responsable de veille est chargé d'effectuer une surveillance globale et permanente de l'environnement concurrentiel et réglementaire de l'entreprise.
<b>Collecte</b>	<p>Les sources d'information utilisées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Centre relation clientèle des entreprises concurrentes.</li> <li>- Les commerciaux : remonte d'information terrain.</li> <li>- Les sites web des concurrents.</li> <li>- Les informations informelles (bouche à oreille).</li> </ul>

<b>Traitement</b>	Le traitement et l'analyse des informations s'effectuent par deux personnes. Des séances de travail sont organisées pour adapter les informations collectées aux besoins de l'entreprise et pour prédire des actions futures des concurrents.
<b>Diffusion</b>	L'information est diffusée soit par e-mail au destinataire, soit via le portail interne à tout le personnel. La diffusion se fait sous forme d'alertes, des rapports descriptifs périodiques et des rapports de synthèse.
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	L'information traitée est mémorisée sur des supports électroniques.

### Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Il n'existe pas d'indicateurs d'évaluation de la veille, mais les réactions positives à l'égard des informations diffusées reflètent la qualité du système.
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	Points forts : - Implication de la direction et soutien de la hiérarchie. - la veille remplit une fonction active au sein de l'entreprise.
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Le système de veille répond bien aux besoins de l'entreprise.

## Compte rendu : LAFARGE MAROC

### Présentation des besoins de veille

<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	LAFARGE Maroc, est une entreprise leader dans le domaine des matériaux de construction.
<b>Taille, secteur d'activité, type de produits</b>	Premier cimentier marocain, Lafarge Maroc dispose d'une capacité de production de 4,5 millions de tonnes et détient plus de 40 % de part de marché. Lafarge Maroc est présent dans quatre autres activités: le plâtre, le béton, les granulats et la chaux.
<b>Culture de l'entreprise</b>	La création de la valeur, la performance technique, la qualité des produits et services, l'initiative, le travail en équipe et le respect de l'environnement.
<b>Environnement concurrentiel</b>	L'environnement est concurrentiel. Le secteur est concentré, il est composé de quatre opérateurs qui sont des filiales des multinationales, néanmoins Il y a une menace des nouveaux entrants.
<b>Présentation de l'interlocuteur</b>	Chef du département marketing LAFARGE MAROC.

### Présentation du système de veille

<b>Description du système de veille</b>	
- origine, création	La veille date de l'année 1995, avec le démarrage de l'entreprise. Le système s'est développé et devenait de plus en plus structuré depuis quelques années, surtout après la mise en place des nouveaux outils de travail.
- objectifs	La veille porte sur :  - Les prix : les prix pratiqués par les opérateurs, les prix pratiqués par la concurrence directement chez les clients et les prix pratiqués par les clients sur le marché. L'entreprise a un observatoire des prix qui est mis à jour mensuellement.  - Les pratiques des concurrents en termes de communications, de stratégies, de mise en place des nouvelles unités, de capacité de production, des relations commerciales avec les clients.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les nouveaux entrants.</li> <li>- Les importations de certains produits à travers les ports.</li> <li>- Les pratiques du business c'est-à-dire l'évolution du marché, cela concerne la conversion vers d'autres secteurs.</li> <li>- Le suivi les tendances du marché, il y a la veille au jour le jour, mais également la compréhension de l'évolution des habitudes.</li> </ul>
- effectifs	Huit personnes.
- organigramme de la veille	L'information collectée par la force de vente est formalisée par le département Marketing.
- budget alloué à la veille	Non, pas spécialement pour la veille, c'est dans le cadre du business.
<b>Soutien de la direction</b>	
- implication de la direction	Oui, elle est impliquée, parce qu'il y a un suivi régulier, une cartographie qui est faite régulièrement sur les pratiques (observatoire des prix par exemple)
- détection des besoins de veille au niveau de la direction	Le département Marketing peut avoir une demande spontanée de la part de la direction sur les pratiques des concurrents, sur les produits...
<b>Implication du personnel</b>	
- implication du personnel	Oui, le personnel est sensibilisé. c'est à la force de vente de faire remonter l'information. La force de vente est fortement impliquée dans la veille concurrentielle.
- formations, sensibilisation du personnel	Il n'y a pas de formations, mais des séances de sensibilisation dans le cadre des réunions commerciales.
<b>Structure</b>	
- nombre et répartition des entités de veille - domaines de veille	Les domaines de la veille : veille concurrentielle, veille réglementaire et veille technologique menées au niveau du groupe mais également au sein de la direction technique de l'entreprise.
- coordination	Oui, il existe une coordination. S'il y a une information qui concerne un concurrent ou une nouvelle pratique, elle est partagée entre le département Marketing et la direction technique à travers des réunions.



## Présentation du processus de la veille

<b>Soutien de la hiérarchie</b>	Oui, un fort soutien.
<b>Détection des besoins</b>	Des requêtes de veille sont demandées parfois par la direction mais l'essentiel du travail est fait par la force de vente.
<b>Collecte</b>	<p>La veille se fait à plusieurs niveaux, elle se fait par la force de vente à travers les visites sur le terrain.</p> <p>Les commerciaux captent les renseignements sur concurrents auprès des clients (ces clients sont à la fois clients de LAFARGE et clients de la concurrence)</p> <p>D'autres sources d'information sont utilisées : site web et rapports annuels des concurrents, site web de l'office des changes pour les importations.</p> <p>Par ailleurs, il existe un service de documentation rattaché à la direction des ressources humaines qui fait la veille de la revue de presse</p>
<b>Traitement</b>	<p>L'information remontée par la force de vente est consolidée par le département Marketing.</p> <p>Des réunions mensuelles sont organisées et animées par le responsable du Market Intelligence avec la force de vente pour analyser toute information collectée.</p> <p>La validation de l'information se fait à travers des réunions entre le chef du département Marketing et son collaborateur le responsable du Market Intelligence.</p> <p>Par la suite, l'information est structurée sous forme de tableau de bord Marketing.</p>
<b>Diffusion</b>	<p>L'entreprise a mis en place un groupwar, un intranet pour la veille concurrentielle.</p> <p>Il est classé par thèmes : les concurrents, l'import, les pratiques de la clientèle, les produits, les chantiers, les projets, divers.</p> <p>Ce forum de discussion est alimenté par les commerciaux et concerne seulement la veille concurrentielle.</p> <p>Il y a également des supports de diffusion sous forme de compte rendu des visites des commerciaux sur le terrain.</p>

	L'information est diffusée à la direction soit par un e-mail en cas d'urgence, soit par des réunions de service ou des réunions de comité de direction.
<b>Mémorisation / capitalisation</b>	L'information est mémorisée sur des fichiers électroniques.

### Réflexion sur la corrélation entre "besoins de veille" et "système de veille"

<b>Indicateurs d'évaluation de la veille au niveau de l'entreprise</b>	Actuellement en projet
<b>Points forts, et points à améliorer de l'organisation de la veille</b>	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien de la direction.</li> <li>- Implication de la force de vente.</li> <li>- La veille est formalisée.</li> <li>- Intranet outil intéressant pour la diffusion de l'information.</li> </ul> <p>Points à améliorer :</p> <p>Insuffisance et irrégularité de données macro économiques et de données spécifiques sur le secteur des matériaux de construction.</p>
<b>Corrélation entre besoins et système de veille</b>	Pour l'instant, le système de veille répond bien aux besoins de l'entreprise.

## Section II : Synthèse du résultat et recommandation

### 1. Synthèse du résultat

L'objet de cette étude, menée auprès de neuf entreprises sélectionnées, étant l'identification des pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique.

Nous exposerons, dans cette section, une synthèse des résultats obtenus à travers l'analyse et l'interprétation des points suivants, soumis à l'appréciation des différents responsables de veille :

- l'importance de l'intelligence économique au sein de l'entreprise ;
- l'implication de la direction et du personnel ;
- la définition des objectifs et des sujets de la veille ;
- le processus de l'intelligence économique (définition des besoins, collecte, traitement, diffusion et mémorisation de l'information) ;
- l'évaluation du système d'intelligence économique.

- *Origine de la création des cellules de veille*

Nous constatons, donc, à travers cette étude que la mise en place de l'Intelligence Economique est un phénomène très récent qui a vu le jour qu'au début des années 2000 à quelques exceptions près.

Elle a été imposée dans la plus part des cas, par le changement de l'environnement économique, politique national et international (suppression des droits de douane, ouverture du marché, restructuration et réorganisation de l'entreprise) et la nécessité de survie et de pérennité.

- *Objectifs de la cellule de la veille*

Il a été confirmé d'après cette étude que les principaux objectifs d'une cellule de veille, selon leur degré d'importance délivré par les entreprises visitées, sont:

- Surveiller la concurrence;
- Surveiller l'environnement technologique ;
- Surveiller l'environnement réglementaire et juridique ;
- Faire du benchmarking;
- Surveiller les clients et les fournisseurs;
- Veiller sur les normes;
- Réaliser une veille sécuritaire.

- *Effectifs*

Selon l'importance de l'enjeu économique, chaque entreprise organise sa veille au besoin, l'effectif responsable peut varier de 1 à 10 dans 70 % des cas, sauf pour les entreprises de grande envergure, qui sont confrontées à une concurrence nationale et internationale très rude et dont l'ensemble du personnel est concerné à savoir :

- Le LPEE et toutes ses structures;
- La BCP et l'ensemble de ses agences;
- La CDG, un effectif d'une soixantaine d'agents.

- *Organigramme de la veille*

L'étude indique que 90% des entreprises visitées disposent d'un système de surveillance formalisé, c'est-à-dire que les règles et les procédures qui régissent le fonctionnement du système sont rédigées et font l'objet d'une classification pour les acteurs concernés.

- *Rattachement hiérarchique*

L'étude montre également que le rattachement hiérarchique de l'entité de surveillance diffère d'une entreprise à l'autre. Il relève de la Direction Marketing pour 60% des entreprises, de la Direction stratégie pour 20% des cas, de la Direction de recherche & développement pour 10% et de la documentation pour les 10% restants.

- *Budget alloué à la veille*

70% des entreprises confirment qu'elles ne disposent pas d'un budget dédié à la veille. La CDG et MEDITEL disposent d'un budget de fonctionnement qui reste confidentiel.

Pour l'OCP, le budget est variable selon les besoins.

- *Implication de la Direction*

Pour 90% des entreprises enquêtées, la direction est fortement impliquée dans la veille.

Pour la plupart, cette implication se manifeste tout d'abord par la création de la cellule ou de la fonction de veille, puis par l'affectation des ressources financières nécessaires pour le fonctionnement.

Parmi ces entreprises, 55% affirment que la direction peut intervenir pour fixer des thématiques et des sujets de veille.

- *Implication du personnel*

L'implication du personnel des cadres et de la force de vente (les commerciaux) dans la veille est très forte dans 80% des cas.

Peu d'entreprises (trois entreprises) réalisent des formations pour leurs employés en intelligence économique.

Se sont les commerciaux et les employés directement impliqués dans la veille, qui sont sensibilisés. Souvent cette sensibilisation se fait lors des réunions de travail et de façon informelle. Très peu d'entreprises effectuent des séminaires à ce sujet.

- *Structure*

L'étude montre que 55 % des entreprises disposent d'une seule entité centrale chargée de la surveillance (centralisation de la veille). Alors que les autres disposent une activité de surveillance décentralisée au niveau des départements fonctionnels. Cette décentralisation a entraîné une faiblesse des relations et un manque de coordination entre les différentes entités existantes (À part deux entreprises).

- *Soutien de la hiérarchie*

L'adhésion et le soutien des directions sont effectifs dans l'ensemble des cas.

- *Détection des besoins*

La majorité des entreprises effectuent une surveillance globale et permanente de leurs environnements.

Seule, la CDG, qui réalise une surveillance ciblée en définissant préalablement des thématiques et des acteurs à veiller.

Il est à noter que, dans plusieurs entreprises, la détection des besoins de veille se fait par le responsable ou la cellule de veille, rarement par la direction.

- *Collecte de l'information*

Toutes les entreprises utilisent à la fois des sources formelles et informelles.

Les sources formelles les plus utilisées sont : l'Internet (source gratuite), la presse et les revues spécialisés (revues scientifiques et techniques).

Les bases de données payantes et les brevets, sources importantes d'information, sont moins utilisées.

10% des entreprises utilisent les bases de données payantes et gratuites. Alors que les brevets sont exploités seulement par l'OCP.

Par ailleurs, 30% des entreprises font appel au service des organismes spécialisés pour recueillir l'information scientifique et technique.

Les sources informelles les plus utilisées sont : les concurrents, les salons et foires et les séminaires.

Les fournisseurs et les associations professionnelles sont moins utilisés.

Les réseaux externes et internes (la force de vente, réseau d'experts, réseau d'agences, réseau de contact externe et collaborateurs internes) sont très utilisés pour collecter l'information informelle (70% des entreprises).

Une seule entreprise, utilise un logiciel spécialisé de veille pour collecter de l'information. La raison avancée par les entreprises est relative à son coût.

D'une manière générale, nous constatons que les entreprises utilisent souvent les sources gratuites. Seulement 10% des entreprises exploitent les bases de données payantes et une seule utilise un logiciel de veille.

- *Traitement de l'information*

L'étude montre que la majorité des entreprises n'utilisent pas des méthodes et des outils scientifiques pour l'analyse et l'interprétation des informations brutes collectées (À part la SAMIR qui fait appel à la prévision pour calculer sa part de marché).

Pour la plupart des entreprises, le traitement de l'information s'effectue par le responsable de veille. Le recours à l'intelligence collective pour créer du sens est faible, seulement 35% des entreprises qui exploitent collectivement les informations.

- *Diffusion de l'information*

Les voix de diffusion utilisées par les entreprises sont : le courrier électronique, l'intranet, les documents (rapports, revues) et les réunions de travail. L'utilisation de l'intranet assure une diffusion d'information à tout le monde et de manière sécurisée.

L'information est parfois diffusée par l'édition des revues, elles concernent essentiellement l'information scientifique et technique.

Dans la plupart des cas, l'information traitée est destinée à la direction générale sous forme d'alerte et des rapports.

Il est à noter que beaucoup d'entreprises restent attentives à la création des circuits pour une meilleure circulation de l'information.

- *Mémorisation de l'information*

Les supports de mémorisation utilisés sont les supports papier et les fichiers électroniques.

L'étude montre que le support électronique domine largement : 90% des entreprises l'utilise pour stocker les informations.

Les bases de données internes sont utilisées par une seule entreprise.

Une seule entreprise à aborder le problème de la protection de l'information, ce qui signifie que ce sujet n'a pas encore sa place dans le processus de surveillance.

- *Indicateurs d'évaluation de l'activité de veille*

Une seule entreprise a mis en place des indicateurs pour évaluer l'activité de veille. Les autres essaient de mesurer le feedback des utilisateurs et la fréquence des demandes d'information en attendant la mise en place d'un système efficace.

- *Corrélation entre besoins et système de veille*

Pour 45% des entreprises, le système de veille actuel, tel qu'il est structuré, ne répond pas à leurs besoins. Une restructuration est nécessaire pour rendre le système plus efficace.

## **2. Recommandations**

Après l'étude réalisée auprès de notre échantillon et suite aux résultats obtenus, quelques recommandations se voient nécessaires :

- *L'implication de la Direction Générale :*

L'étude montre qu'aucune cellule de veille ou d'intelligence économique ne se rattache à la Direction Générale. Laquelle Direction ne contribue pas à la détection des besoins en information.

Pour assurer une veille efficace, il est recommandé que la Direction Générale s'implique dans la définition des objectifs de la surveillance et participe effectivement dans le processus d'intelligence économique. Son désengagement peut entraîner une démotivation du personnel de la surveillance.

- *L'existence d'un budget propre à l'intelligence économique :*

Disposer d'un budget élevé ne semble pas être un facteur d'efficacité de l'intelligence économique.

Dans le même sens, le manque des moyens financiers ne constitue pas un obstacle pour les activités de la surveillance, cependant un budget de base est recommandé. Ce budget peut se composer de trois éléments : les moyens humains (effectifs), les moyens techniques (outils informatiques, progiciel...) et les fonds documentaires (revues, études, ouvrages...).

- *Formation et sensibilisation du personnel :*

Pour motiver le personnel et pour assurer une surveillance efficace, il est recommandé d'organiser des formations et des séances de sensibilisation. Elles doivent porter essentiellement sur l'importance et l'enjeu de l'intelligence économique pour l'entreprise. Des formations techniques sont aussi recommandées. Elles peuvent concerner les techniques de recherche et de traitement de l'information

- *La hiérarchisation des domaines de surveillance :*

Les entreprises sont amenées à hiérarchiser les axes de surveillance. Il s'agit d'établir des priorités d'intelligence économique et de répartir les efforts de surveillance. Lorsque les ressources ou le temps sont limités, il est nécessaire d'orienter la veille en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

- *L'utilisation des sources internes pour la collecte de l'information :*

Les informations qui existent à l'intérieur de l'entreprise sont très riches et à caractère objectif. Elles sont facilement accessibles avec un coût faible. Il est indispensable pour les entreprises de faire appel aux sources internes pour recueillir certaines informations particulières. La fonction Marketing et la force de vente sont les plus recommandées par les spécialistes.

- *L'organisation en réseau :*

Un système de veille n'est efficace que s'il est organisé en réseau. Les entreprises doivent faire connecter le personnel impliqué dans l'activité de surveillance les uns aux autres par des voies de communication physiques ou virtuelles.

Ainsi, le responsable d'intelligence économique est amené à multiplier ces relations interpersonnelles, en interne et en externe, pour pouvoir constituer son réseau.

- *L'utilisation des méthodes d'analyse pour le traitement de l'information :*

L'utilisation des méthodes d'analyse s'avère indispensable pour le traitement de l'information brute collectée. Il s'agit pour le professionnel de l'intelligence économique de recourir aux nombreux domaines tels que la bibliométrie, la prospective, l'analyse stratégique, l'analyse technologique... pour une meilleure utilisation de l'information.

Ainsi, il est nécessaire d'exploiter des méthodes variées pour obtenir différents schémas d'interprétation.

- *Le traitement collectif de l'information :*

L'information collectée est souvent fragmentaire et incertaine, il est indispensable de l'améliorer par les connaissances tacites des individus.

L'interprétation collective permet de réduire les effets des biais cognitifs individuels. Les responsables des cellules de veille sont amenés à organiser des séances de création collective de sens en faisant participer un personnel directement impliqué dans la surveillance.



- *L'utilisation des bases de données :*

Malgré leur complexité, les entreprises sont appelées à utiliser les bases de données internes parce qu'elles permettent la mémorisation des textes et facilitent la recherche par mots clefs.

- *L'utilisation de l'intranet :*

Il est recommandé pour les entreprises de diffuser l'information aux utilisateurs potentiels en utilisant l'intranet.

L'intranet est un réseau informatique qui assure à la fois une circulation ciblée de l'information en toute sécurité et une diffusion large à tout le personnel.

## **Conclusion de la deuxième Partie**

Cette étude avait pour objectif d'identifier les pratiques de l'Intelligence Economique au sein des entreprises marocaines.

L'enquête nous a permis de tirer les conclusions suivantes:

- L'importance et l'utilité perçues de l'intelligence économique par la direction et le personnel sont des facteurs d'efficacité de la surveillance ;
- La place importante du facteur humain dans le processus : détection des besoins, collecte, traitement et diffusion de l'information.

## Conclusion générale

Dans ce mémoire, nous avons cherché à identifier les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de neuf entreprises. L'étude s'est adressée aux grandes structures disposant d'un système de veille ou d'intelligence économique bien organisé.

L'étude nous a permis de comprendre la réalité de la démarche de veille ou d'intelligence économique dans les entreprises marocaines.

Par ailleurs, dans cette population d'entreprises, l'enquête a montré des lacunes qui restent à combler, en particulier par rapport aux fonctions de l'intelligence économique. Les entreprises ont parfois du mal à savoir si elles pratiquent de la veille ou de l'intelligence économique.

Ainsi l'étude a révélé que la plupart des entreprises sont conscientes de l'importance de l'intelligence économique pour surveiller l'environnement, mais peu d'entre elles, la place comme une priorité pour prendre des décisions stratégiques.

Le mémoire était une occasion pour présenter un aperçu théorique sur le concept de l'intelligence économique. Un processus considéré comme indispensable pour la résolution des problèmes stratégiques. Ce processus regroupe un ensemble de phases allant de la définition des besoins en information jusqu'à la diffusion des informations utiles pour la prise de décision.

### *Limites de l'étude*

Si notre recherche présente des intérêts, il est indéniable qu'elle possède également des limites.

Cette étude est limitée et discutable à deux niveaux :

- *Choix des entreprises :*

Nous ne disposons pas de réelles informations et statistiques sur l'état des lieux de la veille ou de l'intelligence économique au sein des entreprises marocaines, ceci nous a posé des difficultés au niveau de choix et de sélection des entreprises.

Au niveau du choix des entreprises, il n'y avait pas une sélection scientifique avec l'utilisation des méthodes probabilistes, mais une sélection basée tout d'abord sur les connaissances personnelles, puis sur une recherche exploratoire des entreprises qui disposent d'une cellule de veille.

Autre limite, l'étude n'est pas représentative, tous les secteurs ne sont pas représentés.

- *Problèmes de compréhension :*

Si l'étude avait pour objectif de décrire les pratiques des entreprises en matière d'intelligence économique, la réalité des entreprises s'est avérée différente.

Le mot veille est largement utilisé, contrairement à celui de l'intelligence économique. Il s'ajoute à cela que la majorité des interlocuteurs ne font pas de distinction entre les deux mots, alors qu'ils ont deux sens différents.

L'intelligence économique englobe la veille et remplit d'autres fonctions à savoir la fonction proactive, coordinatrice et protectrice.

Cette situation nous a conduit à utiliser le mot « veille » au niveau des entretiens au lieu de celui d'intelligence économique, ces deux termes ayant le même sens au niveau des interlocuteurs.

### ***Perspective***

L'objectif de nos travaux futurs sera d'étudier les pratiques de la veille au sein des PME marocaines.

L'environnement est désormais perçu incertain et les dirigeants des PME/PMI ne disposent pas actuellement de méthodes et d'outils fiables pour mettre en place un système de veille adéquat.

Pour ce faire la question suivante s'impose:

Comment aider les PME marocaines à mettre en place et en pratique la veille stratégique et la faire ainsi progresser tout en tenant compte de leurs spécificités afin de faciliter l'acceptation des changements à réaliser ?

Nous proposerons deux objectifs de la recherche :

- Sensibiliser les dirigeants des PME/PMI aux activités de veille stratégique et ainsi contribuer à les faire progresser.
- Proposer un modèle original visant à aider les PME/PMI à développer leur veille stratégique.

## Bibliographie

- ACHARD P : La dimension humaine de l'intelligence économique, Paris – Hermès science publications, 2005.
- AFOLABI B.S : la conception et l'adaptation de la structure d'un système de l'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Nancy 2, 2007.
- ARIST ouest : Rapport d'enquête sur les pratiques de veille et d'innovation 2005 des établissements Bretons.
- AUDIGIER M, COULON G, RASSAT P : L'intelligence économique un nouvel outil de gestion, Paris- L'Harmattan, 2003.
- BEGUIN F : La validité de l'information dans le processus de veille stratégique, IXième Conférence internationale de management stratégique – AIMS Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.
- BESSION B, POSSIN J.C : Du renseignement à l'intelligence économique, Paris- Dunod, 1996.
- BESSION B, POSSIN J.C : Du renseignement à l'intelligence économique, Paris- Dunod, 2001.
- BLANCO S, CARON-FASAN M.L, LESCA H : Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : Deux cas d'utilisation de guide utilisateurs, IXième Conférence internationale de management stratégique – AIMS Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.
- BLOCH A : L'intelligence économique, Paris - Economica, 1999.
- BLONDEL E, EDOUARD S, EL MABROUKI N : Quelle articulation entre Intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise ? XVIième conférence internationale du management stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin 2007.
- BONDU J : Benchmarking des pratiques d'intelligence économique, mémoire du master intelligence scientifique, technique et économique, ESIEE, 2001.
- BOUAKA N : Développement d'un modèle pour l'explication d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Doctorat en sciences de l'information et de la communication, université Nancy 2, 2003.
- BOURNOIS F, ROMANI P.J : L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Paris - Economica, 2000.
- BRUTE D : Ce que l'intelligence économique veut dire, Paris – Edition d'Organisation, 2006.
- CLERC P : L'intelligence économique au Maroc : innover dans le développement, Les Cahiers de l'Orient, N 83, 2006.

COHEN C : Veille et intelligence stratégiques, Paris - Lavoisier, 2004.

COLLETIS G : Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?  
Revue d'Intelligence Economique, N°1, 1997, p 25-34.

DELECROIX B : La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, thèse  
de doctorat en science de l'information, université de MARNE-LA-VALLEE.

DE VASCONALOS C.R.M : L'intelligence économique et la stratégie de développement de  
la PME, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Grenoble II, 1999

DYEVRE A : Intelligence économique : bienvenue dans l'âge de l'information, Qualitique,  
N° 166, 2005.

FAVIER L : Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour  
l'intelligence économique, Doctorat en sciences de l'information et de la communication,  
université Lumière Lyon 2, 1998.

GORIA S : Knowledge Management et Intelligence Economique deux notions aux passés  
proches et aux futurs complémentaires, Equipe SITE, LORIA.

GUERRAOUI D, RICHEL X : Intelligence économique et veille stratégique : défis et  
stratégies pour les économies émergentes, Nogent : Institut CEDIMES, 2005.

GUILHOM B, LEVET J.L : De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance,  
Paris- Economica, 2003.

JAKOBIAK F : L'intelligence économique en pratique, Paris – Edition d'Organisation, 2ème  
Edition, 2001.

JAKOBIAK F : Intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Paris :  
Edition d'Organisation, 2006.

JUILLET A : Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et  
sécurité collective, édition : comité d'étude de défense nationale, N°12, 2005.

LARIVET S : Intelligence économique : acceptation française et multidimensionnalité,  
Xième conférence de l'association internationale du management stratégique, Québec 13,  
14,15 juin 2001.

LESCA H : Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Paris –  
Stratégie et Management, 1986.

LESCA H : Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning, Edition EMS, 2003.

LESCA H : Veille stratégique pour le management stratégique, Economies et Sociétés, N° 20,  
1994.

LESCA H : Veille stratégique : Comment sélectionner les informations pertinentes ?  
Concepts, méthodologies, expérimentation, résultats, Colloque AIMS Lille, 1996.

LESCA H : Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.

LESCA H : Veille stratégique : passage de la notion du signal faible à la notion de signal d'alerte précoce, colloque Veille stratégique scientifique et technique (VSST), Barcelone 2001.

LESCA H, SCHULER. M : Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ? Actes de Colloque VSST'95 (Veille Stratégique, Scientifique et technologique), Toulouse, France, octobre 1995.

LESCA H, CHOUK S : le « support » de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faible ? Journée d'étude Montpellier 2003 sous le thème Management des entreprises électroniques.

LESCA H, CASTAGNOS J.C : Signaux faibles et méthode cible, IXième Conférence internationale de management stratégique – AIMS Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.

LESCA N : Construction du sens, le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, Doctorat en sciences de Gestion, Ecole doctorale de sciences de Gestion, 2002.

LEVET J.L : L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris – Economica, 2001.

LEVET J.L, PATUREL R : L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, Vième conférence internationale de management stratégique, Lille: 13, 14,15 juin 1996.

MARCON C : Intelligence Economique : l'environnement pertinent comme variable stratégique. Justification théorique et approche instrumentale. Thèse, Sciences Economique, Université de Poitiers, France

MARMUSE C : Politique Générale. Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2<sup>ème</sup> édition, Paris - Economica, 1996.

MARTINET B, MARTI Y.M : l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Paris ; Editions d'organisation, 1995.

MARTRE H : Intelligence Economique et stratégie des entreprises, Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan. La Documentation Française, Paris, 1994.

MEDEF, Guide pratique : Intelligence économique et PME, Mars 2005.

MEINGAN D : Rencontre avec Alain Juillet : L'intelligence économique, un véritable défi culturel, Qaulitique, N° 166, 2005.

MENIF S : Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, Doctorat en sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 2005.

MORIN J : L'excellence technologique, Edition Picollec, Paris, 1985.

PATEYRON E : La veille stratégique, Paris – Economica, 1998

ROMAGNI P, WILD V : L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise, c'est pour demain, la veille, Paris – Les presses du management, 1998.

ROUIBAH K : Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles, Thèse pour le Doctorat ès génie industrielle, Université Pierre MENDES- Grenoble, 1998.

TASSI P : La qualité de l'information dans les enquêtes, Paris – Dunos, 1992.

THIBAUT F : Pour une définition de l'intelligence économique, Qaulitique, N° 123, 2000.