

# LA VEILLE DANS LE SECTEUR PUBLIC : LE CAS DE L'AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (ANPME)

**Latifa ECHIHABI** (Directeur Général, ANPME, 10, rue Ghandi, BP : 211, Rabat, Maroc)

[echihabi@anpme.ma](mailto:echihabi@anpme.ma)

**Ali BERRADA-GOUZI** (Chargé de mission, ANPME, 10, rue Ghandi, BP : 211, Rabat, Maroc)

[ali.berrada@anpme.ma](mailto:ali.berrada@anpme.ma)

## **Mots clés :**

Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise; Petites et Moyennes Entreprises; modernisation compétitive; conseil, appui et accompagnement des PME; veille; capacités d'anticipation; benchmark; meilleures pratiques; évaluation.

## **Keywords :**

National Agency for the Promotion of Small and Medium-sized Enterprise; Small and Medium-sized Enterprises; upgrading; assistance, support and accompaniment of SMEs; watch; capacities in anticipation; benchmark; best practices; evaluation.

## **Résumé**

Compte tenu de sa mission, qui porte sur le pilotage et la coordination du programme national de modernisation compétitive des petites et moyennes entreprises, l'ANPME a, dès sa création en 2002, compté parmi ses activités phares, une fonction de veille en vue de développer des capacités d'anticipation par rapport à l'environnement et aux besoins des PME et d'accroître sa performance globale. Au plan opérationnel, le dispositif est déployé selon deux grands axes regroupant chacun diverses activités de veille. Le premier axe a vocation à contribuer à améliorer l'offre de services de l'Agence, notamment, en identifiant les meilleures pratiques internationales en matière d'appui aux PME ou de mobilisation de l'expertise nécessaire. Le second axe porte sur l'évaluation de cette offre de services aux PME et sur la perception de l'image de l'Agence auprès de ses partenaires, l'ANPME pouvant ainsi ajuster en permanence son action en fonction de ce feedback.

Affirmer que l'environnement de la PME est en perpétuel mouvement est une évidence qui n'a de justification ici que pour souligner l'idée selon laquelle la PME, autant que les organismes d'appui à cette catégorie d'entreprises sont dans la nécessité de changer progressivement de posture en substituant à des comportements classiques d'adaptation, des comportements davantage anticipatifs.

La fonction de veille peut être considérée comme un levier important de ce changement dans la mesure où elle permet à une organisation donnée d'être à l'écoute de son environnement présent et de son environnement potentiel<sup>1</sup> pouvant avoir une influence future, d'assurer la disponibilité de l'information utile, et d'améliorer la capacité de compréhension et d'interprétation de l'environnement, afin d'interagir avec ce dernier « en connaissance de cause »<sup>2</sup>.

C'est dans cette logique d'ensemble que s'inscrit le dispositif de veille, en cours de montage, de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME), dont le présent article cherche à mettre en évidence deux traits essentiels :

- La nécessité pour l'ANPME de développer une fonction de veille, pour elle-même, du fait de la mission qui lui est dévolue.
- La diversité des axes de mise en œuvre de cette fonction de veille. Il s'agit de souligner l'idée d'une multiplicité d'activités concourant à la veille, le défi étant aujourd'hui la mise en cohérence de ces différentes activités au sein d'un dispositif global et intégré.

## **1 La veille, une fonction inhérente à la mission de l'ANPME**

A replacer tout d'abord, très brièvement, le propos dans son contexte, au Maroc, les petites et moyennes entreprises constituent la base du tissu économique et contribuent de manière significative, quoiqu'en deçà de leurs potentialités, à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional<sup>3</sup>.

De ce fait, la promotion des PME est élevée au rang de politique publique prioritaire. En effet, depuis 2002, avec la promulgation de la Loi n° 53-00 formant Charte de la Petite et Moyenne Entreprise<sup>4</sup>, les PME disposent d'un cadre de référence de l'action de l'Etat en leur faveur, sur les plans institutionnel, juridique, administratif, financier et fiscal.

Dans ce sillage, la création<sup>5</sup> de l'ANPME est une disposition institutionnelle majeure, en tant qu'elle constitue l'instrument opérationnel de mise en œuvre de la politique des pouvoirs publics en matière de promotion, de développement et de modernisation compétitive<sup>6</sup> des PME.

---

<sup>1</sup> Pour reprendre les termes de Humbert LESCA, « Qu'est ce que la veille anticipative stratégique et pourquoi votre entreprise pourrait en avoir besoin dès aujourd'hui ? », <http://veille-strategique.eolas-services.com/vstrat.htm>

<sup>2</sup> Selon l'expression de Philippe CLERC, « Intelligence économique : enjeux et perspectives », Ecole supérieure de commerce Tours-Poitiers, Le magazine, n°4, décembre 2003.

<sup>3</sup> Pour des données chiffrées sur les PME, cf. l'étude du Ministère des Finances et de la Privatisation, Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Etude comparative de la Petite et Moyenne Industrie et de la Grande Industrie au Maroc, mars 2007, 25 p.

<sup>4</sup> Cf. Bulletin Officiel n° 5036 du 15 septembre 2002.

A la mise en place de l'ANPME, sa mission centrale est explicitée en termes de pilotage et de coordination du programme national de modernisation compétitive des PME, dans son volet conseil et accompagnement, avec pour principe directeur d'accélérer l'adhésion des entreprises à ce programme.

Cette mission est déclinée en axes d'intervention portant sur deux types d'activités<sup>7</sup> :

- Des activités d'appui direct et intégré (technique et financier), à travers la mise à disposition des PME d'un portefeuille de services diversifiés pour l'amélioration de leur compétitivité.
- Des activités de support visant, notamment, le renforcement des structures d'appui aux PME (telles que les associations professionnelles ou les centres techniques), la promotion du secteur de la consultance nationale, la communication de proximité, l'identification de partenaires stratégiques, la mobilisation de fonds, et la connaissance de l'environnement des entreprises.

Ce souci de connaissance de l'environnement indique que la fonction de veille au sein de l'ANPME a d'emblée été intégrée parmi les activités phares de l'Agence, en réponse au besoin de s'informer, de se comparer à des organismes similaires, ou d'appréhender des tendances majeures en rapport avec l'univers de la PME.

Il est vrai que l'affirmation progressive de cette fonction de veille a bénéficié de conditions favorables, prenant appui sur une stratégie de gestion de l'information clairement affichée et perçue comme un élément clé de maintien et d'accroissement de la performance au sein de l'ANPME.

Pour avancer dans la compréhension du dispositif de veille de l'Agence, il faut souligner que celle-ci s'inscrit dans une logique de relation client avec la PME, à laquelle elle fournit, via la consultance nationale, voire internationale (l'Agence « ne fait pas », mais « fait faire »), un accompagnement dans le cadre de la demande de modernisation compétitive de cette PME.

Cet accompagnement repose sur un ensemble diversifié de prestations de conseil et d'appui qui visent, selon les besoins des entreprises, la réalisation de diagnostics stratégiques, de plans d'affaires, ou l'amélioration de fonctions tels le management et l'organisation, la promotion et le marketing, la production, la qualité, la comptabilité... Les actions d'appui développées par l'entremise de l'Agence revêtent également un caractère transversal (facilitation de l'accès des PME au financement ou aux marchés extérieurs, promotion du transfert technologique et de l'innovation, bonne gestion environnementale...), sachant en outre que des actions spécifiques sont dédiées à tel ou tel secteur (agro-alimentaire, textile, cuir, chimie et parachimie, mécanique, métallurgie, électrique, électronique, services liés à l'industrie...).

---

<sup>5</sup> En novembre 2002. L'ANPME est un établissement public, placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie.

<sup>6</sup> La « modernisation compétitive » est l'appellation désormais consacrée en lieu et place du concept de « mise à niveau ».

<sup>7</sup> Pour une présentation détaillée de cette mission, on peut utilement se référer au site web de l'Agence : [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

En somme, le point clé à cette étape de la construction, qui va permettre d'aborder le dispositif de veille proprement dit, est de considérer que les activités d'appui de l'Agence, compte tenu de l'ampleur, de la diversité et de la continuité des besoins des entreprises, procèdent d'un processus d'élaboration permanent, mettant constamment l'Agence devant une double préoccupation :

- Elaborer une offre de services en adéquation avec la demande d'accompagnement de la PME (attente client) ;
- S'assurer, au terme de la prestation, que cette adéquation s'est vérifiée (satisfaction client).

La fonction de veille à l'ANPME s'aligne sur ce processus, depuis l'amont (élaboration de l'offre de services), jusqu'à l'aval (évaluation de l'offre de services).

## **2 Le dispositif de veille de l'ANPME**

Le dispositif de veille de l'ANPME constitue l'un des piliers essentiels du *Knowledge Management* de l'Agence, à côté de la gestion des dossiers d'appui des entreprises, et de la gestion électronique de documents (GED), visant à reconstituer et à valoriser le patrimoine documentaire existant de l'Agence, à assurer une accumulation organisée des connaissances acquises, et à faciliter l'accès et l'utilisation de ces connaissances.

Le terme de « dispositif » est préféré à celui de « cellule de veille », étant donné qu'il n'existe pas au sein de l'Agence une structure physique, dédiée à la veille. En revanche, une petite équipe coordonne les divers axes de veille exposés ci-dessous, en collaboration avec des personnes ressources de l'Agence, sollicitées en fonction du thème traité.

A la lumière de ce qui a été rappelé au sujet de l'Agence, il apparaît que ce dispositif de veille doit permettre à l'ANPME de développer des capacités d'anticipation par rapport à l'environnement et aux besoins des PME, et partant, d'améliorer sa performance globale (en termes d'efficacité, d'efficacités et de qualité du service).

Les visées du dispositif étant précisées, la description du dispositif peut être abordée sous deux angles, amont et aval.

### **2.1 « Veille amont »**

Si la formation de l'offre de services de l'ANPME se base sur les besoins de l'entreprise, ce premier angle de veille est de nature à enrichir et à adapter cette offre, moyennant le développement des quatre axes suivants :

(i) Un benchmark international des meilleures pratiques en matière d'appui à la modernisation compétitive des entreprises, consistant à s'informer en permanence de « ce qui se passe ailleurs » ou de « ce qui se fait de mieux », dans une perspective d'adaptation au contexte marocain<sup>8</sup>.

(ii) Une veille/expertise, visant à repérer les meilleures pratiques en matière d'identification et de mobilisation de l'expertise nécessaire à la réalisation des activités d'appui direct de l'Agence.

(iii) Les études transversales et sectorielles. Confiées à des consultants spécialisés, les études répondent à plusieurs objectifs, qu'il s'agisse d'apporter l'éclairage nécessaire aux pouvoirs publics pour un meilleur ciblage des politiques sectorielles, d'alimenter la stratégie d'intervention de l'Agence, ou d'aider les entreprises dans leurs décisions d'investissement.

(iv) Une veille/coopération nationale et internationale. Elle vise à identifier les acteurs nationaux et internationaux porteurs de projets, de programmes de coopération ou d'appuis financiers pouvant répondre aux attentes de l'Agence dans son action en faveur des PME.

## 2.2 « Veille aval »

Ce second angle sous lequel est examiné le dispositif de veille de l'Agence peut être utilement appréhendé en termes de feedback et d'évaluation.

La remontée de l'information, en retour des prestations de l'Agence, provient de plusieurs sources : la PME, les bailleurs de fonds et autres partenaires (administrations, associations professionnelles, banques...), les médias.

Le feedback est véhiculé au moyen de divers canaux : fiches d'évaluation renseignées par la PME bénéficiaire d'un accompagnement, enquêtes de satisfaction, études d'impact, baromètre de la compétitivité de la PME marocaine, veille médias (revue de presse quotidienne, définition d'alertes).

L'analyse et l'exploitation du feedback visent deux objectifs :

- Ajuster, améliorer l'offre de services de l'ANPME et recenser de nouveaux besoins en accompagnement que l'entreprise pourrait exprimer.
- Cerner, et le cas échéant, corriger la perception et l'image de l'Agence auprès de ses différents interlocuteurs.

---

<sup>8</sup> A cet égard, des pays cibles sont retenus (pays du Sud de la Méditerranée, nouveaux membres de l'Union européenne...), en raison de défis et d'enjeux de compétitivité similaires à ceux du Maroc. Par ailleurs, les domaines de recherche des meilleures pratiques sont délimités en fonction de priorités, le périmètre d'investigation pouvant s'élargir en fonction des besoins.

## Un premier retour d'expérience en guise de conclusion provisoire

Encore à ses débuts, l'expérience de veille à l'ANPME permet néanmoins de retenir les enseignements suivants :

- **Apprentissage** : l'ANPME s'est d'emblée inscrite dans une logique d'apprentissage, préférant aux solutions clés en mains la réalisation d'opérations pilotes permettant de mieux statuer sur le schéma organisationnel du dispositif ou sur la plateforme logicielle à adopter.
- **Pragmatisme** : au point de départ du projet, l'approche a reposé sur la définition des enjeux, des besoins prioritaires et des finalités de la veille au sein de l'ANPME. Le couplage étroit entre le dispositif de veille et les missions de l'organisation qui le met en œuvre doit demeurer une préoccupation permanente.
- **Absorption et discernement** : l'abondance des flux d'information, en l'occurrence sur la PME et son environnement, doit conduire à toujours questionner la capacité d'absorption de ces flux (d'où l'importance, là encore, de bien cerner en amont les besoins de veille prioritaires) et la capacité à repérer la bonne information, en distinguant le nécessaire de l'accessoire.
- **Périmètres de veille**. Le dispositif de veille de l'ANPME est lié au thème de la modernisation compétitive des PME. Cependant, la problématique de la PME est très vaste et dès lors les risques de chevauchement et de double emploi avec d'autres systèmes de veille dans ce domaine ne sont pas à écarter. Ceci, d'autant plus que l'Agence envisage, dans une phase ultérieure, de développer des prestations de veille pour les PME. Par conséquent, la cohérence globale et l'exploitation des synergies potentielles autour de la « Veille PME » appellent une logique de réseau, bâtie sur une répartition adéquate des rôles et une délimitation rigoureuse des champs d'investigation.