

LA VEILLE STRATEGIQUE : OUTIL DE SURVEILLANCE AU SEIN DES BANQUES MAROCAINES

Fatima AZILAL

Fatima_azilal@yahoo.fr

UNIVERSITE HASSAN II – MOHAMMEDIA

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammedia

Mots clés :

Veille stratégique, Information stratégique, Détecter les menaces, Saisir les opportunités, banques marocaines.

Keywords:

Strategic watch, Strategic information, to detect the threats, to seize opportunities, Moroccan banks.

Palabras clave :

Escudriñar estratégica, Información estratégica, Detectar las amenazas, Aprovechar las oportunidades, Bancos marroquíes.

Résumé:

Dans un contexte économique mondialisé, les banques marocaines sont appelées à faire face à un environnement de plus en plus turbulent. A cet effet, il est devenu indispensable pour chaque banque d'être à l'écoute de son environnement (technologique, concurrentiel, commercial, réglementaire, etc.) et de mettre en place des actions afin de pouvoir détecter les menaces et saisir les opportunités. La veille stratégique, principal pilier de l'intelligence économique est le dispositif qui permet de rester attentif aux changements qui se produisent dans l'environnement et l'anticipation de son évolution. Elle est constituée d'un ensemble d'activités orientées vers l'obtention d'information à caractère stratégique. Ce travail se propose d'éclaircir le concept de la veille stratégique et d'évaluer son impact sur le secteur bancaire marocain, à travers une enquête menée auprès des banques marocaines.

Abstract:

The Moroccan banks, in a globalization context are selected to face an increasingly turbulent environment. This why, it became essential for each company to be with the listening of its environment (technological, competing, commercial, etc) and to set up actions that able to detect the threats and to seize opportunities. The Strategic watch, principal pillar of the competitive intelligence is the way which makes possible to become attentive with the changes which occur in the environment and the anticipation of its evolution. This work proposes to clear up the concept of the strategic watch and to evaluate its impact on the Moroccan banking sector, through a survey of Moroccan banks.

1 Introduction

Dans le cadre des actions entreprises par le Maroc à partir de 1983 en vue d'une rénovation des structures de l'économie nationale et leur adaptation à une plus grande ouverture du pays vers l'extérieur, d'importantes mesures ont été prises dans le domaine bancaire. L'objectif étant d'accroître l'efficacité du système d'intermédiation afin d'assurer une plus grande mobilité de l'épargne et une meilleure allocation des ressources disponibles en vue de soutenir la croissance économique du pays. C'est ainsi qu'au début des années 90, toute une série de dispositions considérées comme dépassées, a été adoptée pour donner lieu à un environnement législatif et réglementaire marqué par ce qui a été appelé, par les spécialistes, les « 3 D » à savoir : la déréglementation, le décloisonnement et la désintermédiation et renforcé par une série de normes prudentielles qui figurent parmi les meilleures pratiques internationales. Au lendemain de la mise en place de ces nouvelles mesures par les autorités de tutelle, l'essentiel des banques marocaines a promu des stratégies d'extension de réseau, de gain de parts de marché et d'amélioration de la rentabilité, tout en visant une amélioration de la compétitivité. Au fur et à mesure de l'entrée en vigueur de ces stratégies, la concurrence bancaire est devenue une réalité du marché. Par ailleurs, actuellement, l'environnement des banques marocaines est caractérisé par une conjoncture internationale délicate.

L'économie mondiale se trouve, en effet confrontée à une crise sans précédent qui menace de ralentir le rythme de croissance et de compromettre la stabilité du système bancaire. Cette crise continue de s'exacerber en raison de l'aggravation des dérèglements survenus au niveau des marchés financiers mondiaux suite à l'effondrement aux Etats-Unis, du secteur de l'hypothèque immobilière Dans le contexte actuel, marqué par la montée des déséquilibres et des crises financières, il est vital pour les banques marocaines d'anticiper les mouvements concurrentiels, de se tenir informé des technologies susceptibles de bouleverser les pratiques quotidiennes. Etre le premier ou parmi les premiers à détecter les opportunités de développement ou les risques pour les banques marocaines est devenu une condition de survie. Dans ce contexte, la veille est une pratique qui se fixe pour objectifs de fournir aux décideurs l'information pertinente nécessaire à la prise de décision. Cette pratique repose sur des concepts, des méthodes et des outils pour collecter, extraire, organiser et diffuser l'information pertinente. Elle permet d'éclairer les choix stratégiques à différents niveaux.

L'objet de cette communication porte sur l'importance de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans les banques marocaines et les apports d'une telle pratique dans leurs fonctionnements et modes de gestion. Dans un second temps, nous avons confronté la réalité du terrain aux réflexions théoriques en la

matière. Il s'agit, au terme de cette confrontation, de savoir si les banques marocaines sont conscientes de l'importance de l'enjeu que représente pour elles l'intégration d'une telle pratique dans leur fonctionnement. Pour cela, il était nécessaire d'étudier la pratique de veille stratégique et les besoins en information stratégique des banques marocaines, d'étudier et d'analyser la littérature produite en la matière. Dans ce sens une enquête a été menée auprès des banques marocaines pour étudier leurs besoins en IS (Information Stratégique), leur pratique de la veille stratégique et leurs attentes vis-à-vis des organismes qui assurent la supervision du secteur bancaire.

2 Revue de la littérature

La majorité des travaux réalisés sont en accord pour considérer la veille stratégique comme un processus informationnel visant à éclairer la prise de décision. Ce positionnement présente donc l'efficacité de la prise de décision comme une finalité significative de la veille stratégique.

Toutefois, la littérature du domaine du management permet de relever au moins trois courants théoriques différents qui sous-tendent l'importance de pratiquer la veille stratégique.

Selon **la théorie décisionnelle** (Simon¹; Cyert et March²; Braybrooke et Lindbloom³), l'efficacité de la prise de décision repose sur la capacité du décideur à disposer au moment opportun de la bonne information.

Le second courant auquel plusieurs travaux se rapportent implicitement est **la théorie de la contingence** (Lawrence et Lorsch⁴; Aguilar⁵; Thompson⁶). L'organisation est ici présentée comme un système ouvert qui doit surveiller et s'adapter à son environnement pour survivre.

Le dernier courant d'interprétation relève de **la théorie basée sur les ressources** (Mahoney et Pandian⁷; Cyert et al.⁸). Dans cette perspective, on défend l'idée que l'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité. Il convient de signaler que la veille stratégique a pour finalité l'aide à la prise de la décision.

La veille stratégique devient, alors, une nécessité dans un monde où l'innovation et la compétitivité sont incontournables.

¹ Simon H. (1983), *Administration et processus de décision*, Ed Economica, Paris.

² Cyert R.M., March J.G (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, New Jersey.

³ Braybrooke D., Lindbloom C.A. (1963), *Strategy of decision: policy evaluation as social, process*, The Free Press, New York.

⁴ Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard Business School, Massachusetts.

⁵ Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley.

⁶ Thompson J.D. (1967), *Organization in action*, Mc Graw Hill, New York.

⁷ Mahoney J.T. Pandian J.R (1992), "The resource-based approach within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5.

⁸ Cyert R., Mkumar P. et Williams J.R. (1993)., "Information, markets imperfections and strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5.

2.1 Définitions opérationnelles

❖ Veille stratégique

Pour Lesca⁹ « la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude ».

❖ Information stratégique

Selon SUTTER Eric¹⁰, cela concerne « l'information contenant des éléments susceptibles de contribuer à la définition, ou à la remise en cause de la stratégie de l'organisation ». On parle d'information critique lorsque celle-ci a un impact fort sur la stratégie. L'accès à ces informations externes permet aux dirigeants de l'organisation d'anticiper sur les événements ou changements susceptibles d'intervenir dans l'environnement que ce soit économique, financier, ou social de celle-ci, de lui offrir des opportunités de développement ou au contraire d'éviter un risque concernant sa pérennité. Ceci justifie la mise en place d'un système organisé de veille stratégique.

❖ Définition de la banque

La banque, en tant qu'entreprise « est une firme multi-produit ou multi-service qui fonctionne dans un environnement caractérisé par l'incertitude et la volatilité à long et à court termes des actifs et des passifs. »¹¹.

2.2 Objectifs et utilité de la veille stratégique

La veille stratégique permet d'identifier les éléments qui sont susceptibles de menacer les choix technologiques, commerciaux, qu'a fait ou qu'est en train de faire la société. Par ailleurs, elle offre la possibilité d'identifier des opportunités de développement commercial par l'ouverture d'un nouveau marché, la possibilité d'utiliser une nouvelle technologie par l'entrée dans le domaine public d'un brevet.

Les apports de la veille stratégique aux organisations sont ainsi nombreux, on peut citer :

- La connaissance factuelle des évolutions de l'environnement ;
- L'identification des menaces et des opportunités ;
- La détection des signaux faibles ;

⁹ Lesca H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche », *Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, N°20, vol 5, pp. 31-50

¹⁰ SUTTER, Eric. Intelligence économique et management de l'information : les questions les plus fréquemment posées-Paris : Edition TES & DOC, 2006, page 137.

¹¹ Jhon. A. NAYLOR, The essentials of money and banking I, research and Education Association, New Jersey 1995.

- L'appui à la prise de décisions ;
- La dynamisation de l'innovation.

2.3 Composantes de la veille stratégique

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement en général.¹²

Pour **Michael Porter**¹³, la rentabilité d'un secteur peut être déterminée sur la base de l'analyse des cinq forces de la concurrence qui le régissent comme le montre la figure suivante :

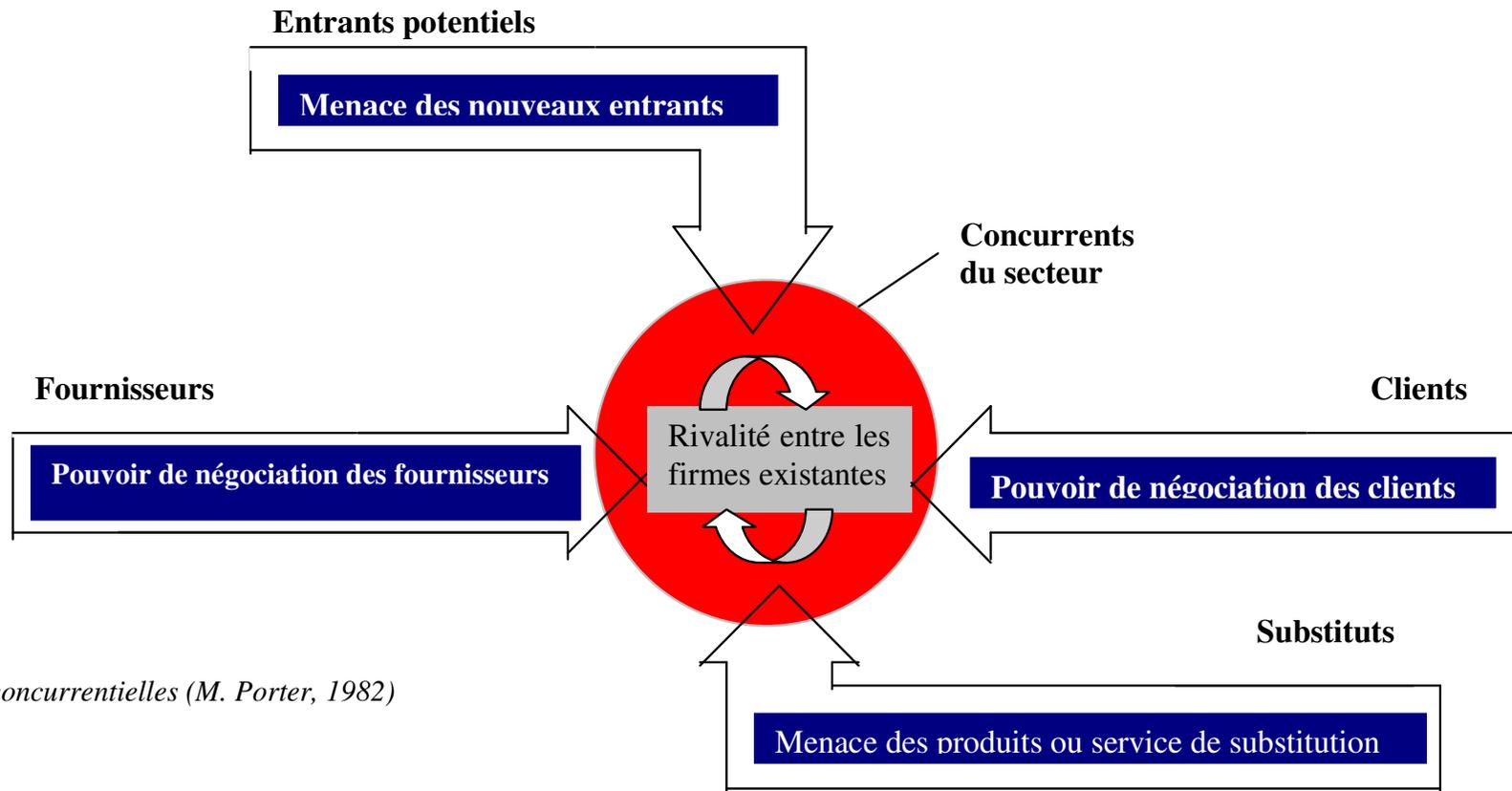


Figure 1 : Les cinq forces concurrentielles (M. Porter, 1982)

¹² Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » -Paris : Afnor, 2001, pages 9.

¹³ Porter M. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris

ainsi, pour Porter l'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité est basée sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérise tout marché :

- La force des concurrents en présence ;
- Les entrants potentiels ;
- Les clients et leur force de négociation ;
- Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation ;
- L'existence de produits de substitution.

Martinet et Ribault¹⁴ à leur tour avancent qu'aux cinq forces concurrentielles du marché identifiées par Porter, quatre types de veilles peuvent être associés :

- la veille technologique pour les substituts ;
- la veille concurrentielle pour les entrants potentielle et les concurrents du secteur ;
- la veille commerciale pour les clients et les fournisseurs ;
- la veille environnementale pour le reste de l'environnement de l'entreprise.

La figure suivante illustre bien cette situation :

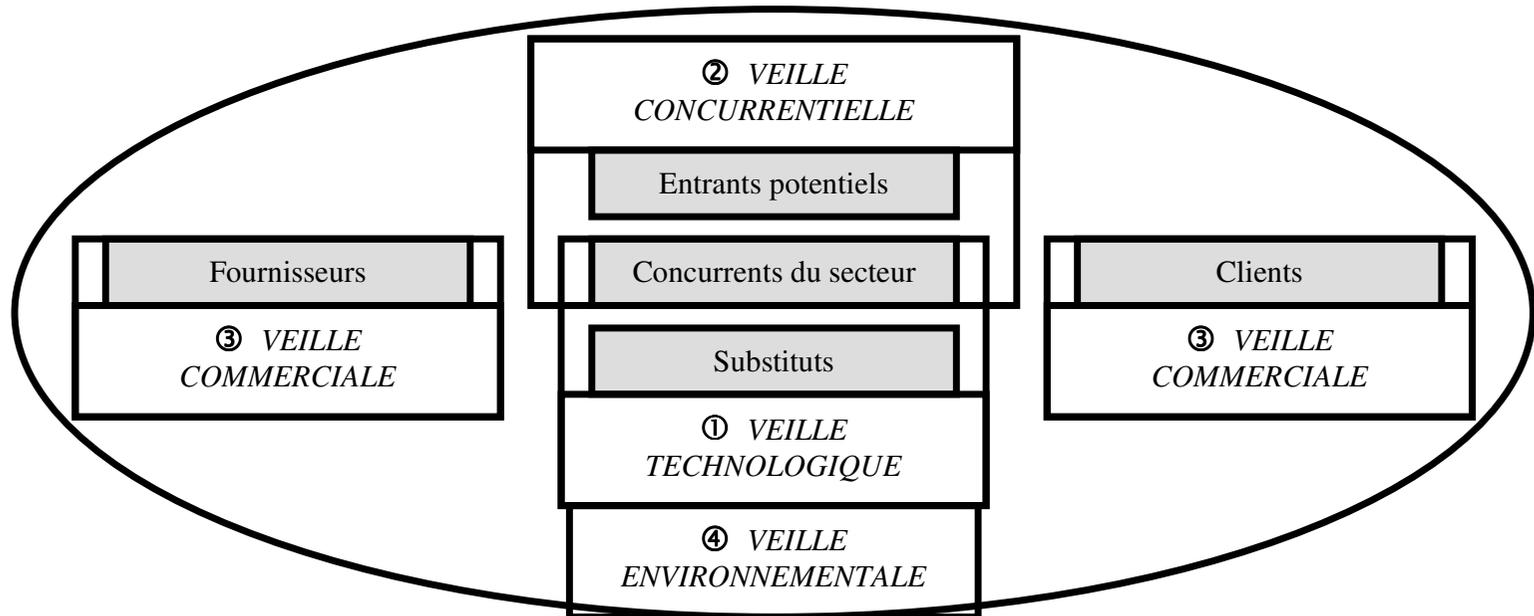


Figure2 : Les quatre types de veille stratégique associés aux cinq paramètres de Porter (Martinet et Ribault, 1988)

¹⁴ Martinet, B., & Ribault, J.M. (1988). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation. Paris:

Reprenons, ci après les différents types de la veille stratégique :

La veille technologique

Pour Lesca¹⁵ « la veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur ». Il s'agit au fait de la veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en terme de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou concepts, de constitution de filières ou de sophistication des systèmes d'information.

La veille concurrentielle

La veille concurrentielle, sans doute la plus pratiquée, consiste en la surveillance continue des actions et des produits des concurrents actuels ou potentiels¹⁶. Le but étant de connaître la stratégie des concurrents, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise. Elle permet de comprendre la situation actuelle et la politique des concurrents à travers notamment l'analyse de leur situation financière, de leurs nouveaux produits, de leur déploiement commercial, de leurs acquisitions.

La veille commerciale

A coté de la veille concurrentielle et la veille technologique, l'entreprise doit également développer une veille commerciale qui concerne les clients, les marchés, les fournisseurs et le marché du travail. L'objectif étant de connaître la stratégie de chacun, de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer son devenir¹⁷.

En effet, « La veille commerciale a pour but de collecter, traiter et diffuser des informations sur les produits et les marchés. Elle est donc intimement liée au lancement de nouveaux produits et à la détection de nouveaux marchés. Pour cette raison, une attention particulière est consacrée aux études de marché (qualitatives ou quantitatives). Cette veille concerne également l'observation des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou des distributeurs."¹⁸

La veille environnementale

La veille environnementale met l'accent sur le reste de l'environnement d'une société : aspects politiques, aspects réglementaires, aspects culturels, aspects juridiques, etc. En effet, elle a pour objectif de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société notamment les valeurs, la démographie, le pouvoir d'achat. Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, etc.

¹⁵ Lesca, H. « *Veille stratégique* », Ed Aster, 1998, page 130. 14 Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » -Paris : Afnor, 2001 page 12 15 Idem page 14.

¹⁶ Hermel, Laurent, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique » -Paris : Afnor, 2001 page 12

¹⁷ Idem page 14.

¹⁸ Revelli C. (1998). *Intelligence stratégique sur Internet*. Ed Dunod, Paris.

2.4 Démarche de la veille

La veille est une activité dont le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Ce cycle part en amont du besoin d'information pour aboutir en aval à la livraison d'une information utile aux différents bénéficiaires (résultats de la veille), sous les formes convenus (en terme de présentation, de périodicité, de modalité de fourniture de résultats, de niveau de valeur ajouté, etc.). Ce processus de veille stratégique se décompose en cinq grandes étapes.

Définition des besoins en information

Avant d'entamer la phase de recherche et de collecte, il faut cerner les besoins réels en information. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne. L'expression des besoins consiste à déterminer quelles sont les informations utiles et prioritaires dont a besoin l'entreprise pour assurer son développement. Cette identification des besoins permet de définir les thèmes sur lesquels la veille doit être déployée. De manière précise, il s'agit de fixer les sujets qui doivent faire l'objet d'une surveillance.

La recherche et la collecte d'informations

Une fois les besoins en informations identifiés, se pose alors la question d'aller chercher cette information et par conséquent d'identifier et d'exploiter les sources d'informations. En fonction des axes d'orientation définis dans la phase précédente, il va s'agir de rechercher les informations correspondantes. En effet, une recherche d'information efficace commence toujours par une identification et une prise de connaissance des différentes sources d'information.

La sélection et la validation de l'information

La sélection de l'information reste une étape cruciale dans le dispositif de veille stratégique. Celle-ci se base sur plusieurs critères de nature objective ou subjective afin de juger la pertinence de l'information. Le but est de sélectionner l'information porteuse de sens et utile à la prise de décision. Ainsi, cette phase va permettre de minimiser l'accumulation de bruit c'est-à-dire les informations inutiles camouflant les informations pertinentes.

Le traitement, l'analyse et la synthèse

Le traitement, l'analyse et la synthèse sont des activités à haut niveau de valeur ajoutée. En effet, les données collectées dans le processus de veille sont fragmentaires et incertaines. Elles doivent être comme précédemment citées recoupées, validées, mise en relation en perspective pour fournir après traitement et analyse une forte valeur ajoutée. C'est par le traitement et l'analyse des informations collectées que l'on peut juger la pertinence de celle-ci. La valeur de l'information en dépend. Il s'agit de rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente, porteuse de sens pour l'utilisateur. Il convient de signaler que la phase de traitement d'information précède celle de l'analyse. Cette phase de traitement consiste à identifier les documents susceptibles de correspondre aux besoins exprimés. Elle permet en regroupant les différentes informations disponibles et en les croisant non seulement d'apporter des réponses mais également de formuler de nouvelles questions et ainsi d'effectuer de nouvelles recherches. Ensuite, débute la phase de l'analyse des résultats qui nécessite la mobilisation de compétences aussi bien interne qu'externe. En effet, la valorisation et la capitalisation des compétences internes et l'utilisation des réseaux relationnels sont primordiales dans cette phase. Ainsi, cette phase de traitement et d'analyse

permet de donner du sens aux informations collectées. En effet, cette étape doit permettre d'extraire le contenu pertinent des informations recueillies, de l'intégrer dans une ou plusieurs synthèses et éventuellement de faire des propositions d'action. Usuellement, c'est lors des activités d'analyse et de synthèse que sont produits les livrables de la veille.

La diffusion et le stockage

Une fois les informations traitées et analysées, celles ci peuvent soit correspondre à un besoin immédiat d'informations et de ce fait seront diffusées immédiatement ; soit les informations recueillies ne semblent correspondre à aucun besoin immédiat et de ce fait seront stockées, organisées et classées de façon à ce qu'elles soient aisément retrouvables et exploitables lors de l'émission d'un besoin. En effet, l'information demandée doit, parvenir à la bonne personne, sous une forme appropriée, en temps utiles.

3 Les banques marocaines et la veille stratégique : résultats de l'enquête

L'objet de l'enquête menée auprès des banques marocaines, est de recueillir les pratiques de veille des banques marocaines, d'identifier leurs besoins en information stratégique et de mesurer leurs difficultés pour assurer la veille stratégique.

De 21 banques en 2000, le Maroc n'en compte plus que **16** actuellement, donc la population sujette de notre enquête est composée des 16 banques. Par conséquent 16 questionnaires leur ont été destinés. En retour, on a pu collecter 14 questionnaires remplis, soit un taux de réponse de **87,5 %**.

L'enquête menée auprès des banques marocaines a porté sur :

- la capacité des banques à s'informer sur leur environnement ;
- leurs besoins en matière d'information stratégique ;
- les infrastructures informationnelles dont elles disposent ;
- les principales sources utilisées pour la recherche d'informations, et leurs fréquences d'utilisation ;
- les moyens humains, matériels et financiers qu'elles mobilisent pour la gestion de l'IS ;
- le degré de satisfaction des responsables du secteur bancaire vis-à-vis de l'information dont-ils disposent ;
- les problèmes rencontrés pour assurer la veille stratégique ;
- et leurs attentes en matière d'information stratégique.

3.1 Les ressources consacrées à la veille stratégique

❖ Infrastructures informationnelles

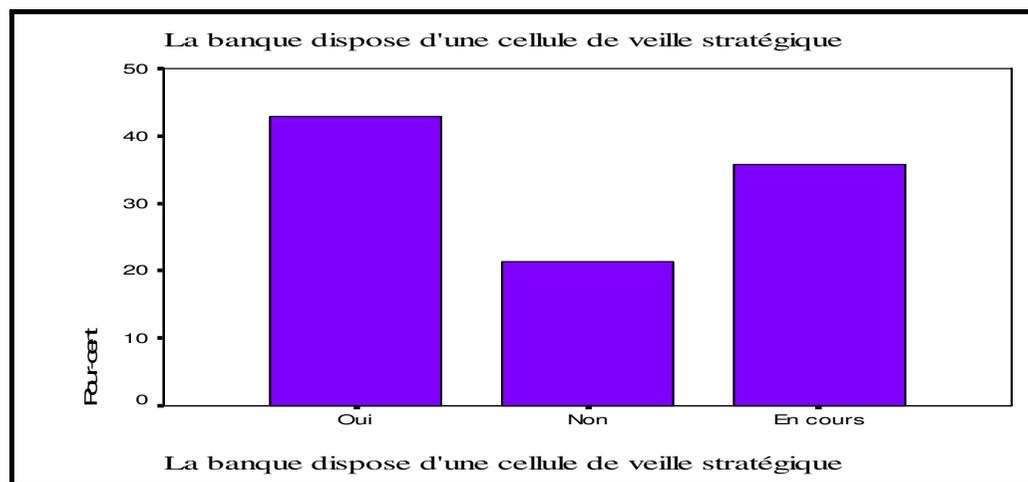


Figure n° 3 : la banque dispose d'une cellule de veille stratégique

On désigne par une cellule de veille un « ensemble de personnes regroupées dans un service chargé de rechercher, collecter, analyser l'information sur l'environnement de l'organisation »¹⁹. Cette cellule doit ensuite diffuser l'information auprès des personnes concernées, elle doit être suffisamment proche de la direction afin de focaliser son attention sur les axes stratégiques de l'organisation.

42,9% des banques (soit 6 banques) disposent d'une cellule de veille, et 35,7 % affirment qu'elles sont entrain de la mettre en place.

Ainsi, comme le montre la figure n°3 la cellule de veille est absente dans 21,4 % des banques étudiées, certes ces banques « font de la veille » sans le savoir. Cependant cette veille n'est pas structurée.

¹⁹ AFNOR. Norme XP X 50-053 intitulée prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Paris : Ed. AFNOR, Avril 1998, p. 6.

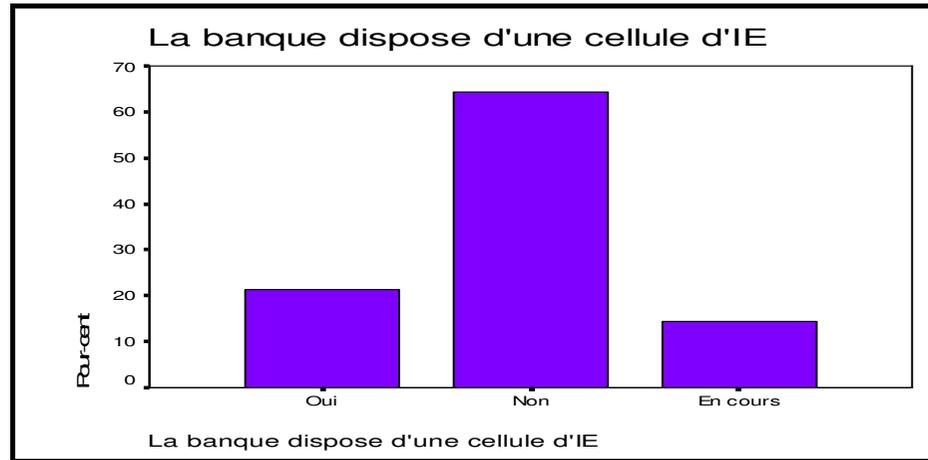


Figure n°4 : la banque dispose d'une cellule d'IE

Seules 21,4% des banques enquêtées disposent d'une cellule d'IE. Les gérants de cette cellule affirment que l'IE accompagne les différentes entités de la banque dans la prise de décision stratégique.

❖ Moyens humains, technologiques et financiers

Dans ce point, nous présentons les moyens humains, technologiques, financiers que consacre la banque marocaine aux activités de veille stratégique.

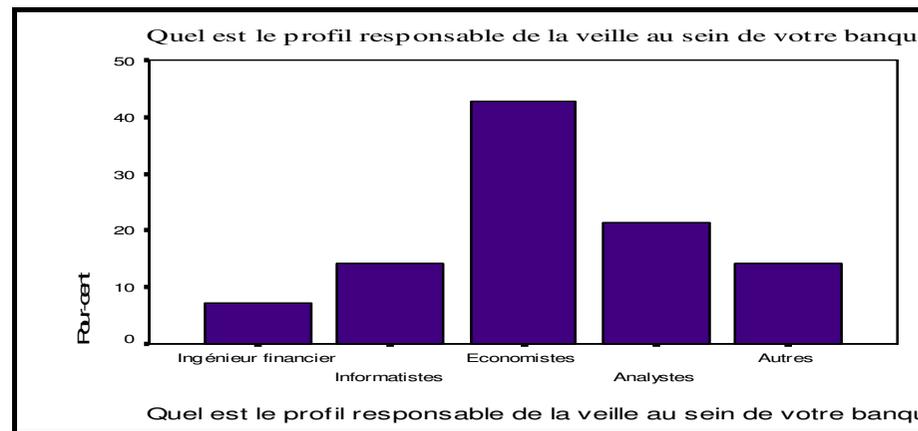


Figure n°5 : le profil du responsable de veille

A la question quel est le profil responsable de la veille au sein de votre banque ? Le profil qui se dégage est celui d'Economistes (42,9%). Ainsi d'après les discussions avec les responsables de veille on constate que les banques qui disposent de cellule de veille impliquent différents profils dans la gestion de l'information stratégique et dans la veille stratégique. Cette réalité prouve que ces banques sont conscientes de la nécessité d'impliquer fortement différents profils pour pratiquer la veille stratégique.

D'après les résultats de cette enquête, les profils les plus impliqués dans la veille stratégique sont les économistes avec (42,9%), les informaticiens (14,3%), et les analystes financiers avec 21,4%.

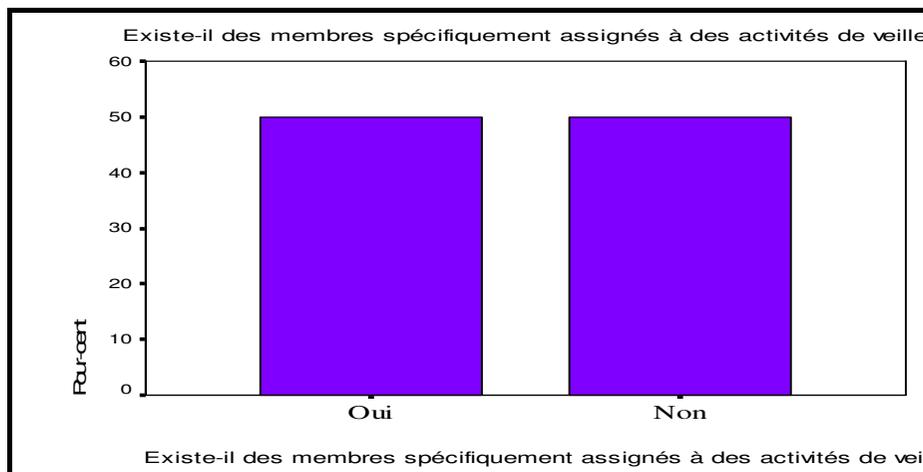


Figure n°6 : Existe-il des membres assignés à des activités de veille ?

50% des banques interrogées affirment qu'il existe des membres spécifiquement assignés à des activités de veille. Ce qui nous montre que ces banques sont de plus en plus sensibilisées de l'importance de la mise en place d'une cellule de veille structurée.

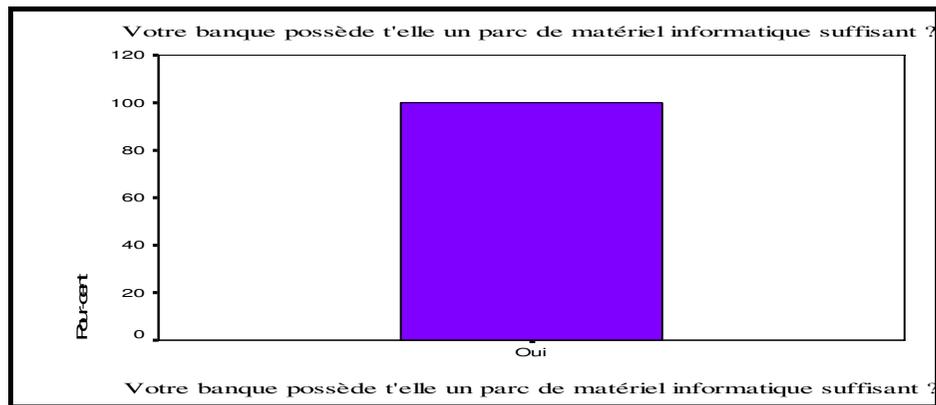


Figure n°7: la banque possède un parc de matériel informatique suffisant pour l'ensemble de son personnel ?

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ouvre de grandes perspectives aux banques. L'outil informatique est indispensable pour le métier bancaire, de ce fait les banques marocaines sont presque au même niveau que leurs consœurs européennes sur le plan technologique. Elles se sont équipées en ce qui concerne l'outil informatique, de peur d'être devancées par la concurrence.

Ainsi, la libéralisation des changes a encouragé cette mise à niveau technologique. Cette réalité est justifiée dans cette étude puisque 100% des banques étudiées affirment qu'elles possèdent un parc de matériel informatique suffisant pour l'ensemble du personnel.

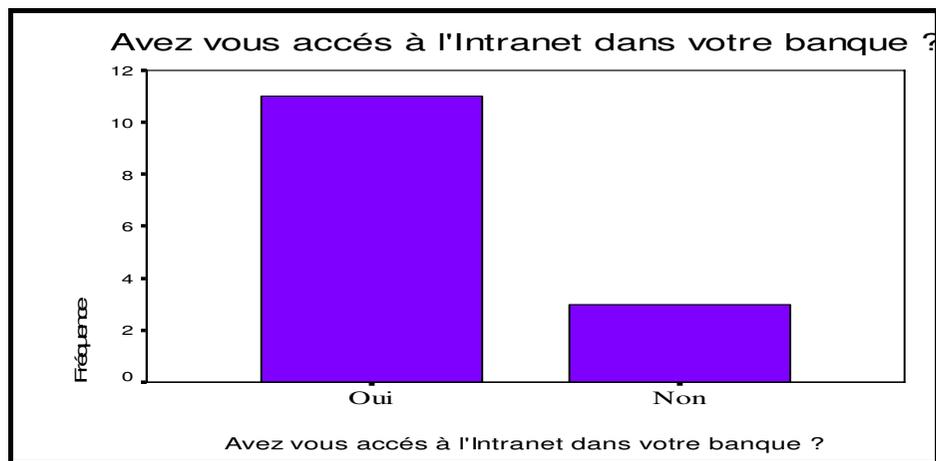


Figure n°8 : l'accès de la banque à l'Intranet

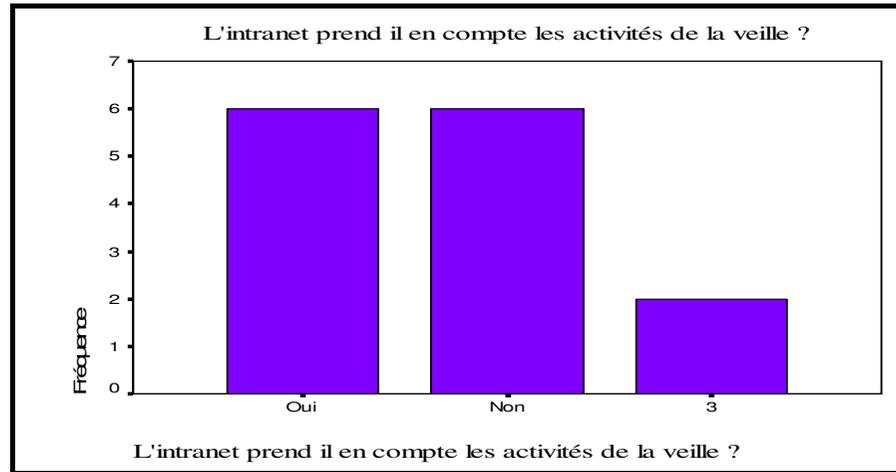


Figure n°9 : l'Intranet est utilisé pour les activités de veille

Il semble que la majorité des banques étudiées (soit dans 78,6% des cas) ont mis en place une structure d'Intranet dédiée à la communication interne.

L'intranet est devenu aujourd'hui, un outil stratégique pour toute organisation qui réalise une performance dans la gestion de ses processus internes. Le secteur bancaire marocain a bel et bien réalisé de grands progrès en matière de développement de l'Intranet, faisant même de cet outil un espace d'information et de travail riche. Cependant seules 42,9% des banques utilisent cet outil dans les activités de veille stratégique.

Ceci prouve le manque de conscience dans certaines banques de l'importance de l'Intranet dans la diffusion, la gestion et l'accès à l'information.

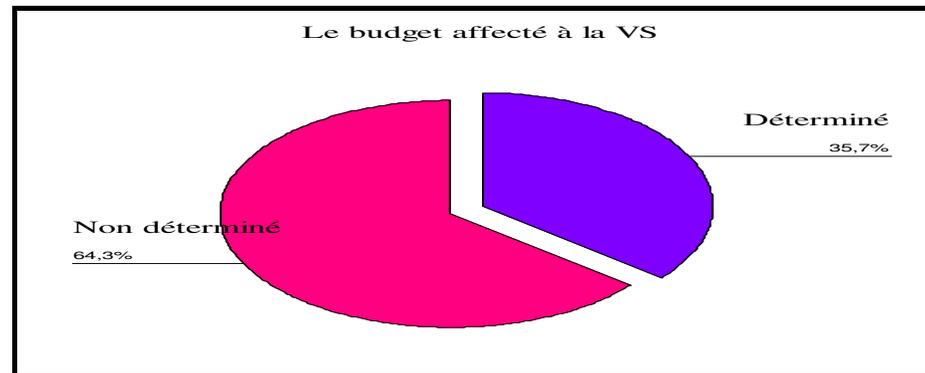


Figure n°10: le budget de la veille

35,7 % des banques étudiées déclarent consacrer un budget spécifique aux activités de veille stratégique.

Ce budget est utilisé pour :

- l'acquisition des équipements nécessaire à la gestion de l'information ;
- la participation aux manifestations (salons, expositions, colloques, congrès, clubs, missions, voyage d'étude, etc.) ;
- l'abonnement aux logiciels dédiés à la veille stratégique ;
- la formation des personnes aux activités de veille.

3.2 L'organisation de la veille stratégique

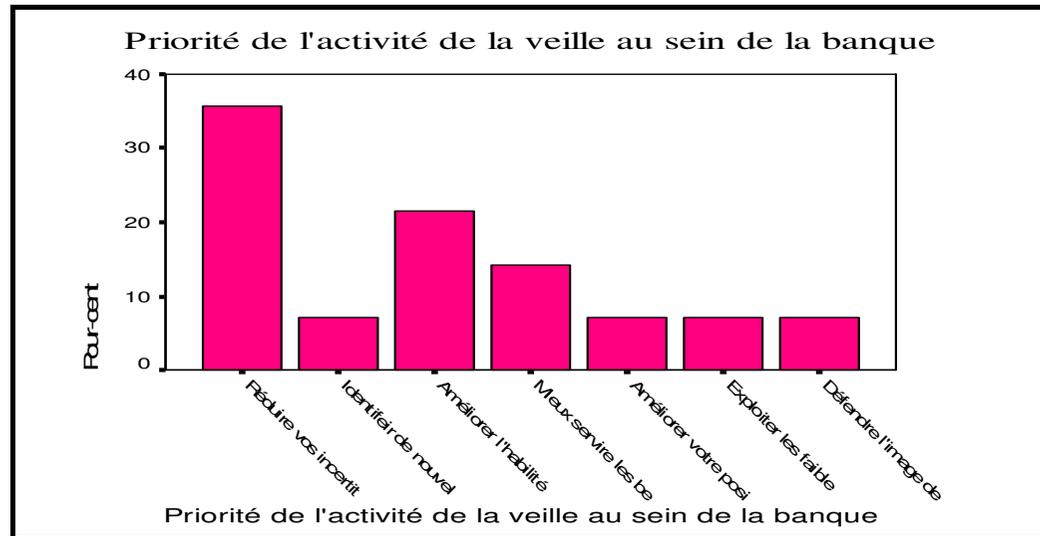


Figure n°11: priorité de la veille

Bien que 21,4 % des banques étudiées ne disposent pas de cellule de veille et 35,7 % sont en cours de la mise en place de ces structures, toutes les banques étudiées recherchent et analysent l'information stratégique et surveillent leur environnement.

La cellule de veille soutient très clairement les principales problématiques de la banque :

La première problématique soutenue par 35,7% des cellules de veille est de réduire l'incertitude et l'exposition aux risques.

Viennent ensuite l'amélioration de l'habilité des dirigeants à anticiper les surprises et à prendre les bonnes décisions avec 21,4 %, puis « Mieux servir les besoins de la clientèle avec 14,3 % ».

Vient enfin les problématiques « Identifier de nouvelles occasions d'affaires », « améliorer la position sur le marché », « défendre l'image de la banque », et « Exploiter les faiblesses des concurrents » avec 7,1 %.

On peut dire alors qu'aujourd'hui les banques sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de la dimension de la veille stratégique, celle-ci est considérée comme étant un processus à caractère stratégique ayant pour ultime objectif de mener à une prise de décision, à un moment opportun.

❖ Les types d'information

D'après l'analyse des données de l'enquête, il découle que la majorité des banques étudiées font souvent appel à des informations d'ordre concurrentielles (50 %).

Il en ressort aussi que les responsables enquêtés considèrent important pour leurs activités les informations suivantes :

- information sur la solvabilité des clients (57,1 %)
- information financière /boursière (57 %)
- information sur les règlements et lois (57 %)
- information sur les goûts et besoins des clients (42,9 %)
- informations sur les perspectives économiques (36 %)
- information technologique (14,3 %)

Les résultats de cette étude confirment le fait que la majorité des banques étudiées sont bien informées ou moyennement informées en ce qui concerne :

- Les nouveaux produits et services de leurs concurrents ;
- Le personnel à recruter ;
- Les besoins des PME en matière de financement ;
- La stratégie des concurrents ;
- Les perspectives économiques

- Les risques qui peuvent avoir un impact sur la banque.

D'autre part, plus de 14 % des banques étudiées déclarent faiblement informées sur les besoins et la satisfaction des clients de leurs services, ceci est expliqué par le fait que ces banques ne procèdent pas à des études marketing ou à, des sondages pour mesurer le degré de satisfaction de leurs clients vis-à-vis de leurs produits et services.

De même plus de 29 % des banques déclarent être faiblement informées sur les besoins des PME en matière de financement. Alors que le financement de cette niche est un marché à très fort potentiel de croissance jusque là peu exploité par les banques marocaines. Les établissements de crédit désireux de profiter des opportunités offerts par cette niche doivent avoir des informations qui détermineront le choix de l'approche à adopter.

❖ Outils de veille

Près de 28 % des répondants n'utilisent aucun outil de veille pour la collecte et l'analyse de l'information, et plus de 21% des répondants déclarent qu'ils ne disposent d'aucun outil pour la diffusion de l'information.

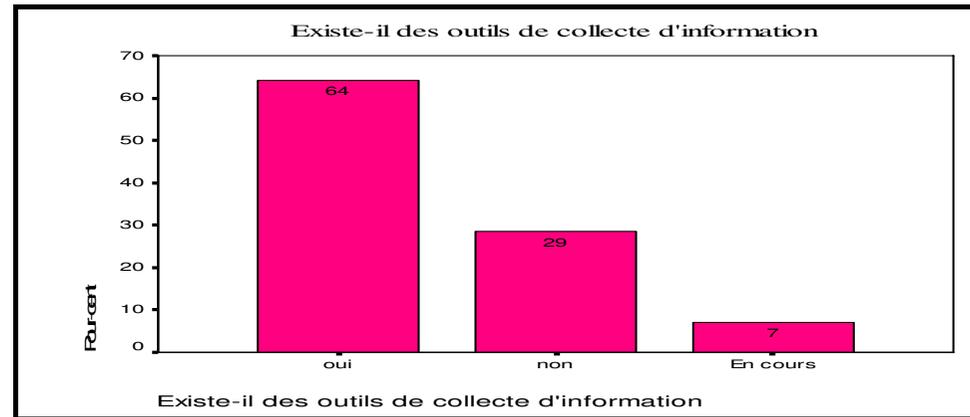


Figure n°12: Existe-t-il des outils de collecte d'information

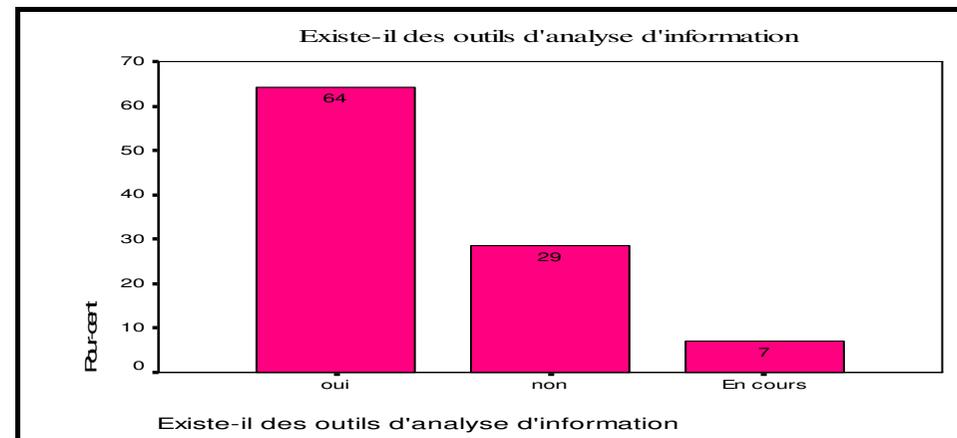


Figure n°13: Existe-t-il des outils d'analyse d'information

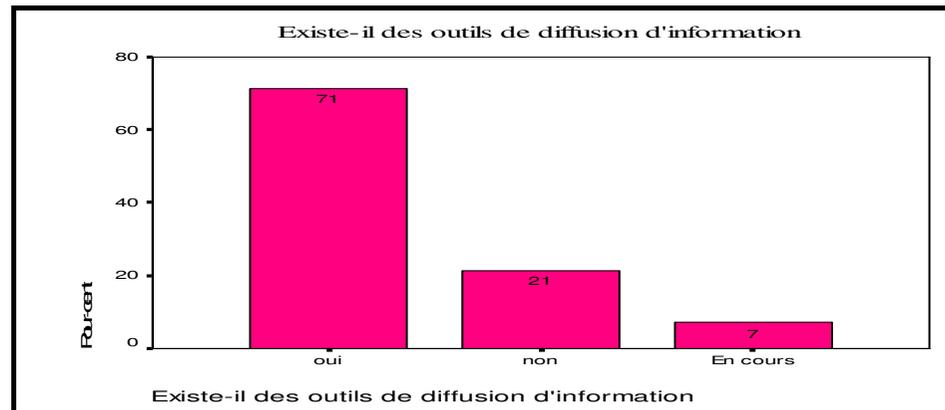


Figure n°14: Existe-t-il des outils de diffusion d'information

D'après les résultats d'analyse de cette enquête on peut dire que malgré que la majorité des banques marocaines apparaissent plus ou moins sensibilisées aux enjeux de la veille stratégique. En revanche, elles sont loin d'être toutes outillées pour réaliser une veille performante et efficace, la plupart n'ayant aucun outil adapté ou utilisent encore des moteurs classiques.

D'après les discussions avec les responsables de la gestion d'information, les outils les plus utilisés par la banque marocaine peuvent se présenter comme suit :

La collecte d'information : Internet, réseau professionnel, brochure et sites des concurrents, organismes et institutions professionnels, procédure, processus manuels, alerte mail, fil rss, etc.

L'analyse d'information : dépouillement de l'information, classement selon l'importance, recoupement des sources & croisement des informations.

La diffusion d'information : notes internes, support de communication ponctuel selon l'importance de l'information, support mensuel, mail, courrier, réunion.

Cependant, peu rares sont les banques utilisant un logiciel de gestion de l'information. Ici encore, seules les banques les plus performantes ont mis en place des outils spécialisés pour élargir et automatiser la surveillance de sources électroniques plus variées, extraire et analyser les informations importantes, les capitaliser et partager, puis générer et diffuser des rapports, lettres d'information et autres livrables de manière ciblée. Certaines de ces banques ont développé leur propre outil de veille correspondant à leurs besoins, d'autres se sont équipées de la plateforme Digimind Evolution, ces banques déclarent qu'elles sont satisfaites de leur coopération avec la société Digimind.

❖ Validation de l'information

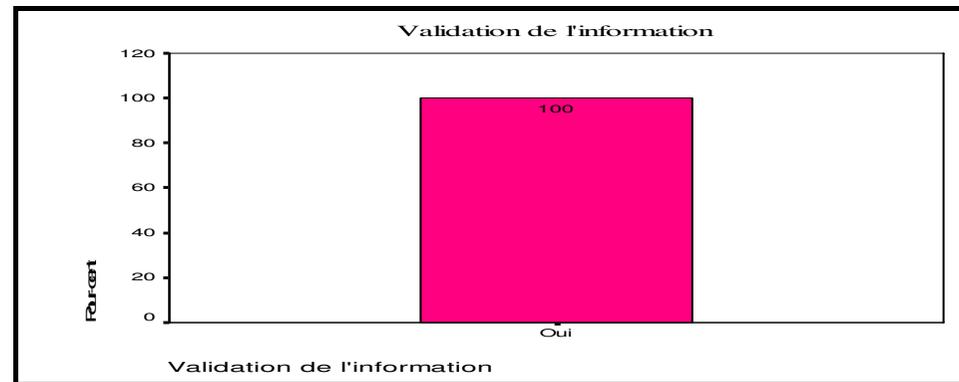


Figure n°15: Les informations recueillies sont elles validées avant d'être utilisées pour la prise de décision ?

La totalité des banques enquêtées affirment que les informations sont validées avant qu'elles soient utilisées pour la prise de décision.

D'après les discussions avec les responsables de la gestion d'information. C'est le secrétariat général qui est chargé le plus souvent de la validation de l'information stratégique. D'autres parts, c'est le responsable de la cellule de diffusion de l'information qui s'en charge, parfois même c'est la direction de la communication qui assure la validation de l'information avant sa diffusion aux destinataires.

Ainsi, il ressort des résultats de cette enquête que la diffusion par messagerie électronique se taille la part du lion avec 78,6 % par rapport aux autres moyens de diffusion de l'information.

71,4 % des banques étudiées déclarent organiser des réunions de travail chaque fois qu'il s'agit de diffuser l'information auprès des dirigeants et cadres de la banque.

64,3 % des banques étudiées communiquent leur information à travers des rapports écrits et des notes de synthèses.

L'Intranet (50 %) et le journal interne (42,9 %) sont parmi les sources fréquemment sollicitées par la banque pour diffuser l'information générale accessible à tout le monde.

35,7 % des banques étudiées diffusent l'information à travers des contacts téléphoniques. Ainsi seules 21,4 % des banques déclarent déposer l'information dans un centre de documentation.

Il est à noter que l'Intranet et la messagerie sont considérés parmi les outils les plus utilisés dans la diffusion de l'information, mais pas dans l'acheminement de l'information stratégique vers les décideurs dans un souci de sécurité et de confidentialité.

Pour qu'une information soit vraiment pertinente, il ne suffit pas qu'elle réponde à un besoin particulier. Il faut qu'elle puisse être diffusée au bon moment et à la bonne personne. A ce niveau, le responsable de la veille doit savoir qui seront les bénéficiaires de l'information issue du système de veille ? Et sous qu'elle forme doit-on la diffuser ?

Grâce à cette démarche, le bénéficiaire du processus de veille aura l'information désirée sous le format le plus adapté à son style.

❖ Sécurisation de l'information

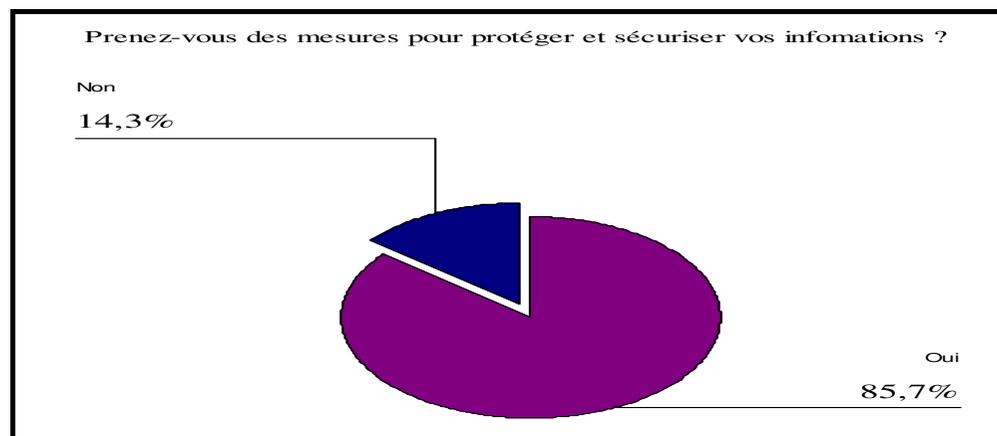


Figure n°16: Prenez-vous des mesures pour protéger et sécuriser vos informations ?

85,7 % des banques étudiées affirment qu'elles prennent des mesures de protection et de sécurisation des informations jugées les plus confidentielles. Les mesures de protection sont souvent informatiques (login, mot de passe, serveur, etc.), en désignant les personnes habilitées à utiliser l'information par une diffusion restreinte de l'information et la protection des dossiers et fichiers numériques par mot de passe. Sinon, la sécurisation de l'information fait souvent partie des secrets du métier à ne pas diffuser.

4 Besoins et attentes des banques marocaines en information stratégique

2-1) Les sources formelles

La presse (85,7 %), le web (71,4 %) et les rapports annuels représentent les principales sources d'information des banques étudiées.

Viennent ensuite les bases de données (50 %), les répertoires ou annuaires (35,7 %), puis les laboratoires de recherches avec (21,4 %).

Néanmoins, ces sources ne représentent que la partie émergée de notre univers informationnel et les cellules de veille les plus performantes élargissent leur surveillance à l'intégralité de leur environnement concurrentiel et de leur marché pour « ne pas passer à côté d'informations stratégiques » sur toutes les sources, et disposer ainsi d'un fort avantage concurrentiel.

4.1 Les sources informelles

Il découle des résultats de cette enquête que seules (28,6 %) des banques étudiées affirment avoir l'IS grâce à leurs clients et concurrents. Alors que les clients visitent régulièrement les banques. Ils peuvent constituer pour la banque une source importante pour s'informer sur les produits et services des autres banques.

D'autres parts, le contact permanent avec les clients et les concurrents permet à la banque d'être informé sur les nouveautés et la stratégie des autres. Ce contact est établi à travers la participation à des colloques et des séminaires, la consultation de leur site et la visite des locaux des concurrents.

Les sources internes sont utilisées par 64,9 % des cas pour avoir l'IS et pour assurer la veille stratégique. Les dirigeants constituent une source d'information interne importante pour la banque. Grâce à leur expérience et vu l'importance de leurs réseaux permanents et leur participation à des manifestations.

Les manifestations (salons, expositions, colloques, congrès, clubs, missions, voyage d'étude, etc.) constituent une occasion pour recueillir des informations pertinentes et actualisées concernant l'environnement de la banque.

Les responsables de la banque interrogés s'accordent tous sur l'importance primordiale des manifestations comme source d'information. En effet, seules 50 % des banques étudiées déclarent participer souvent aux manifestations et colloques ayant trait à leurs activités.

Néanmoins 50 % des banques étudiées affirment ne pas participer souvent à des manifestations suite au manque d'information sur la date de programmation de ces événements, au manque de soutien de la direction et aux problèmes financiers pour y participer (frais de déplacement, de séjour ...)

Seules 14,3 % des banques étudiées déclarent avoir recours aux étudiants et les stagiaires comme source d'information, c'est le cas des stagiaires qui ont déjà passé une période de stage au sein d'une autre banque.

35,7 % des banques étudiées font appel à des prestataires extérieurs (organismes nationaux et étrangers). Il découle que les organismes nationaux restent les plus consultés (Ministère des finances, Bank al Maghrib, GPBM, associations professionnelles, etc.). Tandis que les organismes étrangers restent les moins utilisés par les responsables interrogés.

Il découle aussi que 35,7 % des responsables interrogés font appel souvent à leurs réseaux personnels. Ces derniers représentent pour la banque une source d'information privilégiée pour avoir une information fiable et fraîche. Les réseaux personnels de la banque sont constitués essentiellement des contacts personnels des responsables de la gestion de l'information avec des amis qui travaillent dans d'autres banques.

4.2 Degré de satisfaction de l'IS

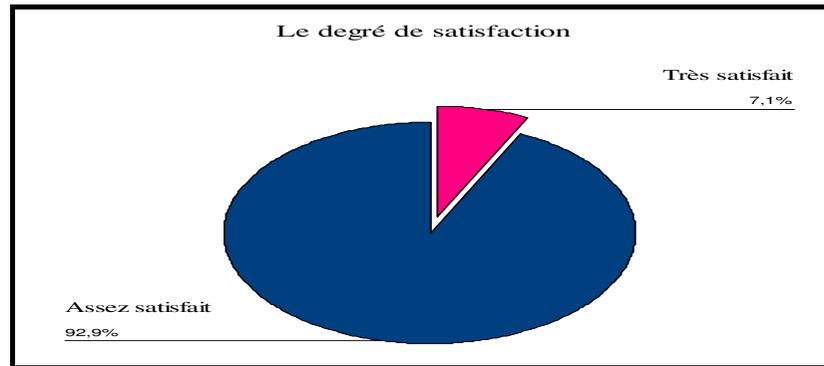


Figure n°17: Quel est votre degré de satisfaction par rapport à l'IS dont vous disposez ?

Seules 7,1 % des banques étudiées déclarent être très satisfaites de l'IS dont elles disposent. Et 92,9 % des cas estiment en être assez satisfaites. De nombreux problèmes entravent, en effet cette satisfaction.

5 Problèmes informationnels

Le manque de ressources humaines, est parmi les problèmes majeurs dont se plaignent les banques étudiées. Ces derniers ne disposent pas de personnels chargés uniquement de la gestion d'information. En plus 42,9 % des enquêtés se plaignent du manque et de l'insuffisance des moyens techniques et matériels.

Environ 14,3 % des banques étudiées se plaignent de la barrière de la langue comme entrave pour le suivi de l'actualité de l'environnement international.

En plus, 50 % des enquêtés ressentent un manque d'information pertinente et 42,9 % des cas se plaignent du retard dans la réception des informations qui peut être justifiée par la rétention de l'information (puisque 50 % des banques affirment que c'est un obstacle majeur parmi d'autre).

En outre, les banques étudiées affirment trouver des difficultés à repérer et traiter l'information, en plus, 35,7 % des cas trouvent des problèmes dans l'évaluation des informations due à l'absence des spécialistes dans le domaine.

Pour remédier à ces difficultés, les enquêtés proposent :

- une prise de conscience collective, des institutions publiques et des organismes privés, que l'information est un outil de gestion primordial, et qu'une transparence réelle ne peut être que bénéfique pour tous les partenaires. A cet effet, il faut se doter des moyens en ressources humaines et matérielles afin d'exploiter au maximum toutes les opportunités.
- animation d'atelier de sensibilisation ; rapprochement de l'activité de veille au Directoire ;
- nommer un responsable de l'intelligence économique ; généraliser la veille à toutes les activités de la banque et ne pas la laisser cantonner à un secteur pour les banques spécialisées.

- développer des formations plus pointues en analyse économique,
- uniformiser la diffusion de l'information au niveau public
- créer un circuit d'information adapté aux besoins de la banque

6 Conclusion

Aujourd'hui, la veille stratégique devient une nécessité dans un monde où la mondialisation et la compétitivité sont incontournables. A cet effet, les entreprises marocaines, quel que soit leur secteur d'activité, sont amenées à prendre en compte cette dimension informationnelle dans leurs stratégies et leurs actions.

L'enquête menée auprès des banques étudiées a révélé que La majorité des banques étudiées sont encore loin d'avoir mis en place des cellules de veille. Puisque seules 42,9 % des banques étudiées disposent d'une cellule de veille stratégique bien structurée. Pour le reste des banques, la gestion de l'IS n'est pas centralisée dans une structure bien définie. Pour ces dernières, l'importance de l'IS en tant que ressource porteuse de richesse n'est pas encore ressentie.

Le manque de ressources humaines, est parmi les problèmes majeurs dont se plaignent les banques étudiées. Ces derniers ne disposent pas des spécialistes chargés de la gestion d'information.

Ainsi, on constate qu'il y a un intérêt réel de développer une veille stratégique dans le secteur bancaire marocain. La preuve en est la volonté du Maroc de mettre en place des cellules de veille afin de suivre de très près les évolutions de la crise financière pour pouvoir éventuellement spécifier les réponses adéquates pour éviter à notre pays les conséquences négatives de cette crise.

Pour conclure, on s'accorde tous sur la nécessité de mettre en place au sein de chaque entreprise publique ou privée, quel que soit sa taille, sa propre cellule de veille stratégique. Dans tous les secteurs d'activité, rester à l'affût des dernières nouveautés technologiques, de l'évolution des marchés, des tendances économiques nationales et internationales est un enjeu majeur pour les sociétés et la clé de leur réussite.

7 Bibliographie

Erreur ! Source du renvoi introuvable. BESSON B. POSSIN J-C. *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod, 1997.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. BESSON B. POSSIN J-C. *L'audit d'intelligence économique*, Dunod, 1998.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. BOURNOIS F., Romani P-J. *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Editions Economica, 2000.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. COHEN, Corine, *Veille et intelligence stratégique*. - Paris : Lavoisier, 2004.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. El M'KADDEM, Abdellatif, *La compétitivité du secteur bancaire marocain dans le contexte de la globalisation et de la déréglementation financière*, In Revue de droit et d'économie. - N. 21-22 (2006).

Erreur ! Source du renvoi introuvable. GUERRAOUI D. et Richet X, *Intelligence économique et veille stratégique: Défis et stratégies pour les économies émergentes*, Edition L'Harmattan, 2005.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. HERMEL, Laurent, *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique / Laurent Hermel . - Paris : Afnor, 2001.*

Erreur ! Source du renvoi introuvable. JAKOBIAK F. *L'intelligence économique en pratique*, Edition d'organisation, Paris, 2001.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. JAKOBIAK F. *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Editions d'organisations, Paris, 2004.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. MARTINET B. et Marti Y-M *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Editions d'organisation, 2001.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. PORTER A., Roper T., Masson T., Rossini F., Banks J. *Forecasting and management of technology*, John WILEY and Sons, New York, 1991.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. PORTER M. *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. REVELLI C. *Intelligence stratégique sur Internet*, Editions Dunod, Paris, 1998.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. SIMON H. *Administration et processus de décision*, Paris, Editions Economica, 1983.

8 Webographie

 [WWW.3ie.org/etudes détails 7.html](http://WWW.3ie.org/etudes_d%C3%A9tails_7.html)

 www.veillestrat%C3%A9gique.org

 www.leconomiste.ma.

 <http://www.veille.ma>

Ce site est un portail Marocain dédié à la veille stratégique

 <http://www.veille.com>

Ce site est un portail francophone sur l'intelligence économique et la veille stratégique.

 <http://www.ege.eslsca.fr>

Site de l'école de la guerre économique