

# *Journée : Apport de l'Intelligence Economique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise*

**Evaluation de la veille au  
Maroc**

*Présenté par:*

- **Saddik SOLBI**

**03 mars 2010**

# Contexte et Enjeux

- **Mondialisation de l'économie**
- **Ouverture des frontières commerciales (OMC, les ALE)**
  - Concurrence des pays à bas coût de production
  - Stratégies d'influence complexifiées
- **Société de l'information, du savoir et puis de la connaissance**
  - Explosion du volume d'informations disponibles
  - D'une information « top-down » vers une communication tribale
- **Plans Nationaux Structurants**

# Définir la notion d'intelligence économique<sup>1</sup>

Capacité de produire collectivement des **connaissances nouvelles**, en coordonnant le **recueil**, la **capitalisation**, l'**analyse** et la **diffusion** d'informations de toute nature, grâce à un cycle de questions/réponses pertinentes

# Définir la notion d'intelligence économique<sup>2</sup>

« L'intelligence économique est la faculté de compréhension et d'adaptation à l'environnement »

L'IE repose donc sur une capacité d'étonnement

# De la veille stratégique à l'Intelligence économique

- LA VEILLE SE DEFINIT COMME UN **PROCESSUS** INFORMATIONNEL **PERMANENT** ET **ITERATIF** PAR LEQUEL UNE ORGANISATION SE MET A L'ECOUTE DE SON ENVIRONNEMENT POUR **DECIDER** ET **AGIR** DANS LA POURSUITE DE SES OBJECTIFS.

# De la veille stratégique à l'Intelligence économique<sup>2</sup>

Jusqu'au là on se limite à une approche  
gestionnaire de la veille

Tandis que l'Intelligence Économique  
propose une approche Stratégique de  
l'information répondant aux besoins de  
**DECISION** et d'**ACTION**

# Evaluation de la pratique de veille au Maroc

Un problème culturel

Information = pouvoir

Tradition jacobine et organisations  
cloisonnées

(entreprises et administrations)

Fort clivage entre les administrations et  
les entreprises

L'avance d'autres pays **Forte tradition  
d'IE sans le dire pour autant**

# Rapports déclencheurs

- Arsenal législatif (pas encore réglementaire)
- Etude diligentée par le Centre National de Documentation pour la mise en place d'un Centre Intelligent
- AMIE et ses séminaires
- Création du CVS auprès de la primature
- IMIST
- ANRT
- Création de l'IRES

# Panorama de la veille au Maroc

- Distinguer le rôle régalien, étatique de Veille Stratégique (CVS):
- Les Observatoires Nationaux (= de 30);
- Le rôle des conseillers économiques et commerciaux auprès des missions diplomatiques et consulaires;
- Le CVS
- L'ANPME
- Le CRTS
- L'IRES

# Panorama (suite)

- L'IMIST fait de la veille économique
- Le CND entame une étude d'un Centre de Veille Économique
- L'Institution militaire

# Constat

**Nous constatons que les entreprises publiques sont les premières à mettre en place et en pratique une cellule de veille et que des entreprises de grande taille et leaders dans leur domaine ne disposent pas actuellement d'une cellule de veille.**

**Certaines entreprises privées sont en cours d'étudier la mise en place d'une structure de veille**

- - Le secteur bancaire (14 banques)
- 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.....

# Constat 2

- Problèmes de compréhension :
- Si notre objectif consiste à 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. La majorité des intervenants 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.

# Cas du système bancaire

Disponibilité d'une CIE

**OUI = 21,4**

**NON = 64,3**

**En cours = 14,3**

Seules 21,41% des banques disposent d'une cellule d'IE. Les gérants de cette cellule affirment que l'IE accompagne les différentes entités de la banque dans sa prise de décision stratégique

# Centres d'intérêts

- Les banques 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 déclarent être 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 leur clients vis-à-vis de leurs produits et services. (veille image)

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.

# des acteurs de la veille

- Nous distinguons ici 2 types de personnes impliqués dans le dispositif de veille :
- **Les veilleurs à plein temps.**
- **Et les personnes participant à temps partiel au dispositif de veille.**

**Le nombre de personne nommées à temps plein:**

**Aucune personne nommée à plein temps = 57,1**

**1à5 personnes nommées à plein temps = 35,7**

**Plus de 5 personnes nommées à plein temps = 7,1**

- **Le nombre moyen de personnes nommées à plein temps calculé est de 1.5, la moyenne est relativement faible particulièrement en raison de le non désignation dans la plupart des banques des personnes nommées à plein temps. Soit dans 57.1% des cas. Cette réalité prouve que ces banques ne sont pas encore conscientes de la nécessité de désigner des personnes spécifiques chargées d'assurer le gestion de l'information et de pratiquer le veille stratégique.**

# Validation des informations collectées

- **Les informations recueillies sont elles validées avant d'être utilisées pour la prise de décision ? = 100% positif**

# Objectifs de la veille

- **Il ressort en particulier sur la base des résultats de cette enquête que l'activité de la veille au sein de la banque soutient les problématiques suivantes :**
  - Réduire l'incertitude de la banque (35.7%)
  - Améliorer l'habilité des dirigeants (21.4%)
  - Enfin, mieux servir les besoins de la clientèle (14.3%)
- Bien que seuls 42.9% des banques étudiées disposent d'une structure de veille stratégique, toutes les banques enquêtées recherchent et analysent l'IS et surveillent leur environnement.
- De ce fait, les types de veille pratiqués par les banques étudiées sont surtout :
  - La veille concurrentielle (57.1%)
  - La veille commerciale (64.3%)
  - Veille réglementaire : (57%)
- Il faut noter aussi la grande variété des types de veille pratiquées par les banques étudiées, la grande majorité assurant plus de 5 types de veille.

# Les veilleurs

- les profils les plus impliqués dans la veille stratégique sont:
- les économistes avec (42,9%),
- les informaticiens(14,3%),
- les analystes financiers avec 21,4%.

# Priorité

- **Priorité de l'activité de la veille au sein de la banque**
- Réduire vos incertitudes = 35,7
- Identifier de nouvelles occasions = 7,1
- Améliorer l'habileté des dirigeants = 21,4
- Mieux servir les besoins de la clientèle = 14,3
- Améliorer votre position sur le marché = 7,1
- Exploiter les faiblesses des concurrents = 7,1
- Défendre l'image de la banque = 7,1

# Outils, solutions et plateformes

- Prés de 28% des banques 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.
- 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 : Interne, réseau professionnel, brochures et sites des concurrents, organismes et institutions professionnels, procédures, processus manuels, alerte mail, fil rss, etc.

# Diffusion

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

# Sourcing

- Pour s'informer sur son environnement, les banques se basent sur une panoplie des sources d'information.
- La presse (85,7%), le web (71,4%) et les rapports annuels représentent les principales sources d'information des banques.
- Néanmoins elles sont obligées d'élargir leur surveillance à des types de sources extrêmement variés : forums, blogs, sites d'échanges de fichiers, newsletters, mailing lists, moteurs de recherche spécialisés, et enfin utiliser des outils spécialisés, des solutions et des plateformes

# Un peu abstrait???

- Effectivement, l'intelligence économique n'est pas réellement une discipline en soi, c'est une démarche globale, une volonté, un état d'esprit dont les enjeux sont stratégiques.
- Sont concernés :
- L'État et son environnement: stratégies de positionnement
- Les entreprises : compétitivité au niveau mondial
- Les salariés et chercheurs: au service de l'intérêt collectif

# En bref...

## **Veille**

Coordonner les actions individuelles  
de veille

Stimuler l'intelligence collective

## **Sécurité Économique**

Protéger le patrimoine cognitif de  
l'institution

## En bref...(suite)

- Protéger l'institution contre les attaques mettant sa pérennité voire sa survie en jeu
- **Lobbying**
- Mettre l'information en action

# Stratégie et Information

- La gestion au quotidien d'une institution repose sur l'information
- La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'institution et le monde qui l'entoure
- Benchmarking = cadre d'action tourné vers le long terme = stratégie,
- Opérer au quotidien = gestion

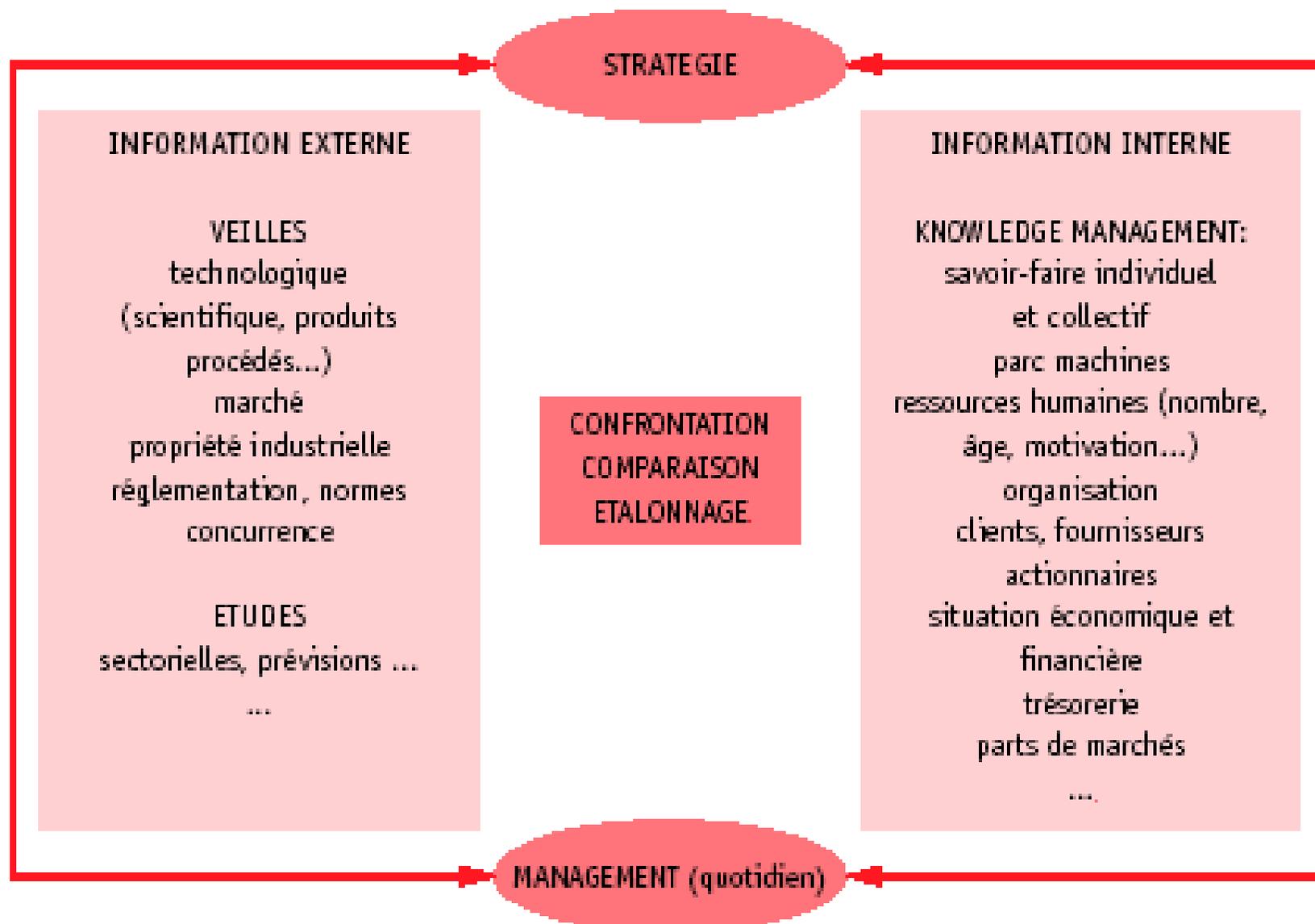


Fig. 1.1:

IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE L'INFORMATION

# Des données à l'information, de l'information à la connaissance

- Chef de l'institution à son SI:  
« je veux la bonne information au moment opportun »
- L'obtenir suppose la mise en place du processus suivant :

# Des données à l'intelligence

- Les autres types de veille: technologique, Intelligence compétitive, Business Intelligence entrent aussi dans le cadre élargi de l'Intelligence économique

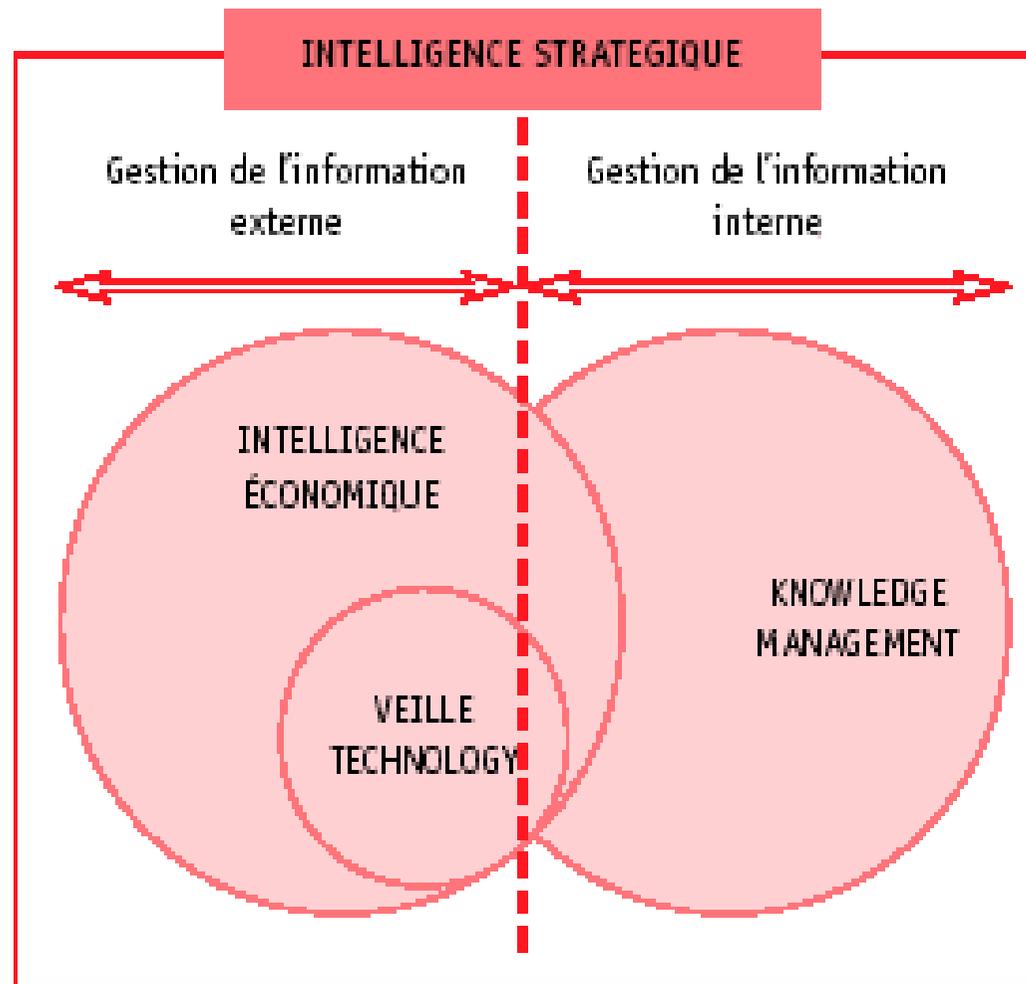


Fig. 1.3:

CHAMPS D'APPLICATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS D'INTELLIGENCE

# Attention

- Par contre, les concepts de *Knowledge management* (*KM*) orientés vers la connaissance existant dans l'entreprise ne relèvent pas de l'Intelligence économique.
- L'ensemble des champs qui complètent l'Intelligence économique, comme le *KM*, la protection des informations ou le lobbying, ne sont pas traités dans cette présentation. Ils sont regroupés dans le concept global d'**Intelligence stratégique**

# Maîtriser la veille pour préparer l'intelligence économique

- Pour l'aspect défensif de l'IE (sécurité économique)
- Pour l'aspect offensif de l'IE (Lobbying et influence)

# Les types d'informations

**Ouverte, publique, écrite, blanche**

Internet, Bases de données, Normes, Lois,  
Conférences, Forums etc.

Journaux, livres, thèses (!) etc.

**Fermée, grise, orale...Confidentielle, noire**

Réseaux humains ,discussions surprises, etc...

Informations « secret défense »

Informations « illégalement acquises »

# Les types d'informations

- **Ouverte, publique, écrite, blanche**
- Internet, Bases de données, Normes, Lois,
- Conférences, Forums, etc.
- Journaux, livres, thèses (!)etc.
- **Fermée, grise, orale...Confidentielle, noire**
- Réseaux humains ,discussions surprises, etc...
- Informations « secret défense »
- Informations « illégalement acquises »

# **Sigma des Veilles opérationnelles=** Veille strategique

# Veille stratégique

- *L'information stratégique n'existe pas à l'état de nature*
- *La veille stratégique:*
  - Est transversale par définition
  - Est la synthèse des veilles opérationnelles
  - Permet aux dirigeants de piloter le navire
  - S'inscrit dans une temporalité différente

# Préparation du plan de collecte

- Sources formelles = écrites
- Presse, Internet, brevets, études marketing, plaquettes et catalogues concurrents, propositions commerciales, offres d'emploi concurrentes, etc.
- Sources informelles=orales
- Réseaux humains, salons, conférences, réunions de travail, entretiens d'embauche
- Ne pas oublier !!
- Livrable: Plan de collecte

# Collecte

- Utilisation d'agents intelligents pour surveiller les sources électroniques
- Les gratuits: RSS, alerte google
- Les pas chers: Copernic, Website watcher

# Analyse et traitement de l'information

- Des outils qui facilitent:
  - Analyse sémantique
  - Moteurs de recherches
- Mais ne peut être automatisée
- Nécessité de l'intelligence humaine!  
Trier l'information (jeter/ garder)  
Classifier (selon une taxonomie)  
Analyser (donner du sens, mettre en perspective)  
Synthétiser : les livrables de la veille

# Diffuser

- Déterminer les profils utilisateurs
- La gestion des droits d'accès
- Le format de restitution
- La quantité d'informations
- La fréquence de diffusion
- Être attentif au respect du droit de copie

# Diffuser (2)

- « Lieux » de restitution:
- Intranet documentaire
- Intranet de veille
- e-mail
- La machine à café
- **Formats**
- Écrit
- Oral
- Multimédia

# Le Système d'Informations

Acquisition d'informations

Stockage et traitement

Analyse

Diffusion

Administration

# Le SI: Acquisition d'informations

## ● *Informations externes*

- Surveillance automatique de pages web
- Surveillance automatique de bases de données (génération automatique de requêtes)
- Aspiration de sources web et surveillance de leur mise à jour,
- Analyse des lettres de diffusions (newsletter)
- Analyse des forums et newsgroups

## ● *Informations internes*

- Intégration des mails et documents transmis par courrier électronique
- Analyse des outils collaboratifs
- Surveillance de l'Intranet documentaire,
- Interrogation d'applications internes,
- Identification de nouvelles sources

# Le SI: Stockage et traitement

- Gestion du stockage des informations collectées
- Indexation, tri,
- Recherche par mots clés,
- Extraction de concepts, classification automatique,
- Cartographie d'informations

# Le SI : Diffusion

- Modèle de mise en forme des rapports,
- Génération de lettres de diffusions,
- Serveur de lettres d'informations,
- Portail documentaire
- Moteur de recherche par thèmes et plein texte.

# Jeu de rôles

- **Le responsable de la veille:**

**Coordonne les actions de veille**

**Supervise les outils informatiques**

**Anime la communauté des contributeurs**

**« Animateur de liens informationnels »**

- **Les observateurs:**

**Tout le monde est concerné**

- **Les experts**

**Valident et mettent en perspective les informations**

- **Les clients de la veille:**

**« Consomment » l'information**

**Doivent exprimer leur niveau de satisfaction pour « boucler » le cycle.**

# Sécurité Économique

# Coffre fort

- **Tracer précisément**  
Les frontières informationnelles de l'entreprise  
Leur niveau de perméabilité
- **Image du coffre fort**  
La notion d'information « plus ou moins » confidentielle n'a pas de sens

# Attention aux partenaires

- Se méfier des partenariats asymétriques
- Ne pas tout partager  
Mes clients d'aujourd'hui ne le sont pas à vie
- Mes partenaires peuvent devenir mes concurrents

# Attention aux investisseurs

- Être prudent dans la rédaction de business plans
- Être prudent dans les demandes de subventions
- Jouer de subtilité
- Afficher sa volonté de protéger ses informations stratégiques: une qualité!

# Attention aux changements

- Fusions ou acquisitions
- Départs à la retraite

Risque de pertes de connaissances stratégiques

Risque de changement de culture d'entreprise

- Changement de partenaire

# Savoir mobiliser en cas de crise

- Les « war rooms »

Préventive (sortie d'un produit nouveau)

- De crise

Désinformation

Attaque financière

Intérêt de faire appel à un prestataire externe

 **MERCI**

***POUR VOTRE ATTENTION***