



# L'intelligence économique au service de la veille stratégique

Thème de l'intervention de Monsieur Tawfik MOULINE, Directeur  
Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)

à la journée organisée par l'ENSIAS le 3 mars 2010 sur le  
thème « *Apport de l'intelligence économique pour la  
gouvernance stratégique de l'entreprise* »

# **1. L'intelligence économique en quelques mots**

1.1. Définition de l'intelligence économique

1.2. Le recours à l'intelligence économique : une nécessité

1.3. Intelligence économique : cas du Maroc

# 1.1. Définition de l'intelligence économique

- Il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique dont notamment celle proposée par le rapport Martre<sup>(1)</sup> : "l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, 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 délais et de coûts"
- Il s'agit d'un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée, destinée à éclairer la prise de décision d'un Etat ou d'une entreprise<sup>(2)</sup>.

(1) Martre H. (1994), « *Intelligence économique et stratégies des entreprises* », La Documentation Française, Paris, p. 16.

(2) Besson. B., Possin J-C (1997), *Du renseignement à l'intelligence économique*, Editions Dunod.

## 1.2. Le recours à un dispositif d'intelligence économique : une nécessité

- Le rythme du changement s'accélère et brouille la lisibilité des évolutions. Les transformations structurelles, notamment sociétales, sont plus rapides que prévues. Elles modifient la perception du monde et les attentes qui en découlent. Dans ce contexte, comment anticiper, comment être alerté à temps ?
- La mondialisation croissante des économies est largement impulsée par l'essor remarquable des technologies de l'information et de la communication. Ces nouvelles technologies ont non seulement accéléré le rythme de circulation de l'information, mais ont mis les Etats et les entreprises face à une masse d'information surabondante dont la portée et la pertinence requièrent la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique.

## 1.3. Intelligence économique : cas du Maroc

- Avancées timides de l'intelligence économique malgré l'importance des enjeux (*positionnement du Maroc dans la mondialisation, changement climatique, sécurité alimentaire, sanitaire, énergétique...*) et la multitude des acteurs concernés (*Etat, collectivités locales, entreprises, société civile*).
- Nécessité de mettre en place un cadre institutionnel pour promouvoir l'intelligence économique et une politique publique volontariste.
- L'intelligence économique n'est pas seulement une affaire de « logiciels » ou d'outils de stockage de l'information, d'où la nécessité d'accorder une place de choix à l'analyse et à la formation d'analystes spécialisés.

## **2. La veille stratégique à l'IRES**

2.1. Qu'est ce que la veille stratégique ?

2.2. Domaines de veille stratégique (DVS)

2.3. Méthode heuristique : une représentation simple de la complexité

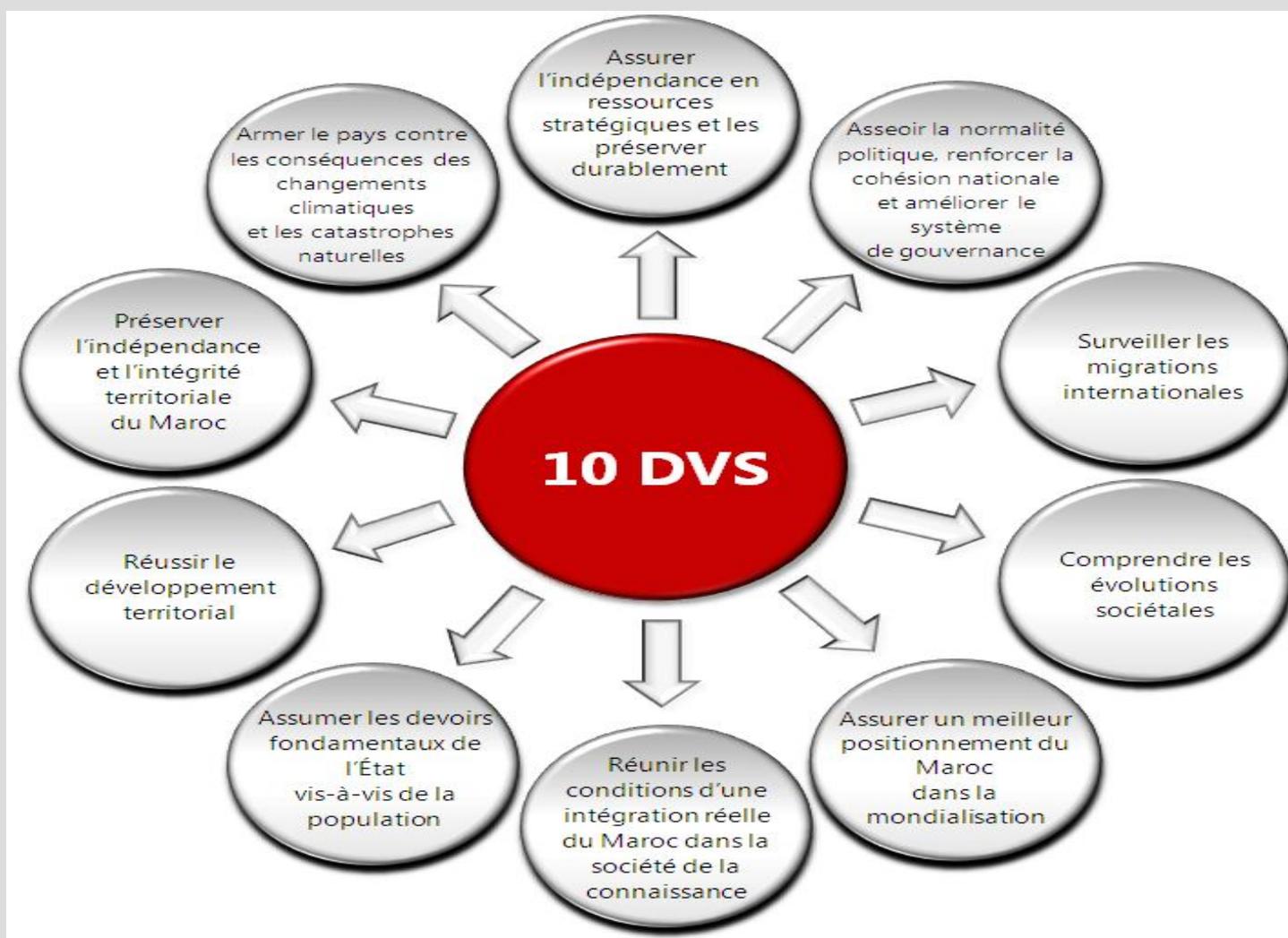
2.4. Analyse des DVS par les méthodes de la prospective

2.5. Système d'information prospective (SIP)

## 2.1. Qu'est ce que la veille stratégique ?

- La veille stratégique (ou l'écoute prospective de l'environnement) est la détection des signaux faibles, des germes de changement et des modifications de tendances lourdes (détection avancée).
- Elle se base sur la collecte, l'analyse et la diffusion des informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision. Elle représente un avantage compétitif pour les institutions qui la pratiquent
- La veille stratégique est une des missions essentielles de l'IRES. Elle s'appuie sur un système d'information prospective (SIP) ou banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.
- Il existe dix domaines de veille stratégique, définis à partir des grands défis actuels et futurs du Maroc. Le système de veille stratégique (SIP) permet de suivre les processus de changement et d'identifier les solutions à même d'y faire face et ce, à partir d'analyses, de recherches et de travaux de prospective menés par l'IRES.

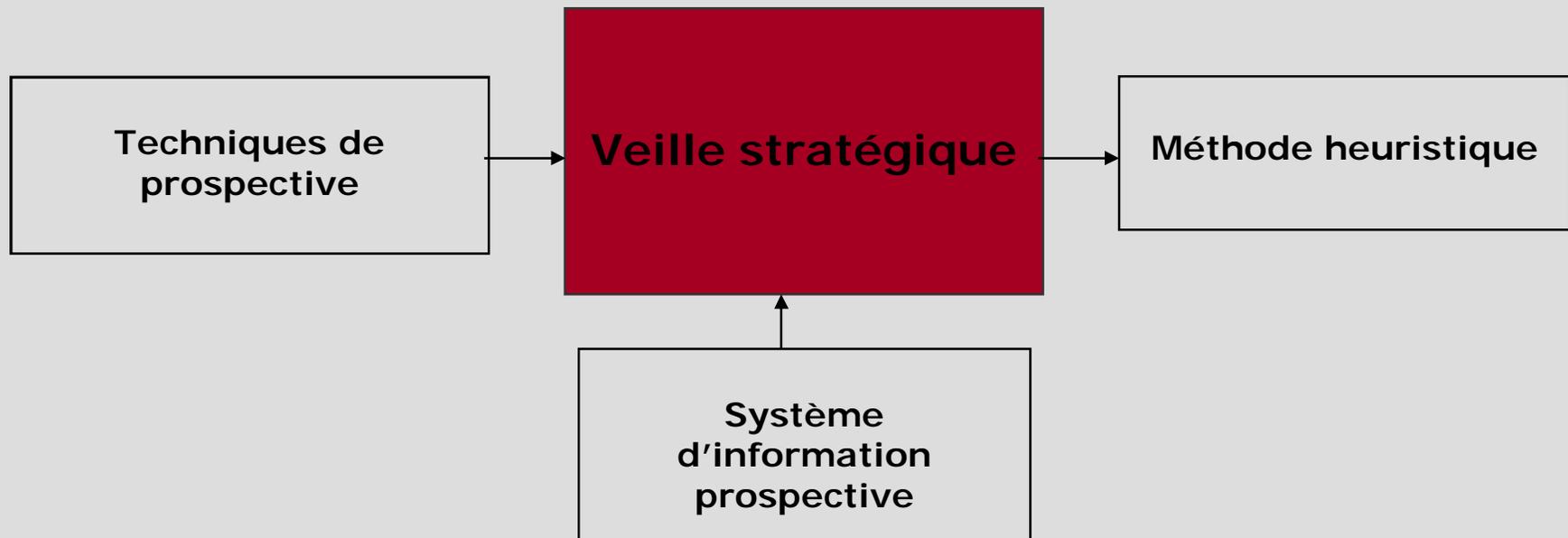
## 2.2. Domaines de veille stratégique (DVS)



## 2.2. Domaines de veille stratégique (suite)

- Véritables champs de connaissance, les DVS sont décomposés en systèmes et sous-systèmes grâce à la méthode heuristique. Celle-ci permet de penser la complexité, de manière innovante, par rapport aux méthodes traditionnelles, de donner une vue d'ensemble du sujet traité sur une seule planche, de synthétiser une information de plus en plus abondante, d'organiser et de structurer les savoirs.
- Les DVS sont ainsi appréhendés dans le cadre d'une vision globale et systémique, mettant en évidence les interactions et les interdépendances, afin d'éclairer les questions du présent et de l'avenir sans perdre la richesse de la complexité.

# Trois piliers de la veille stratégique



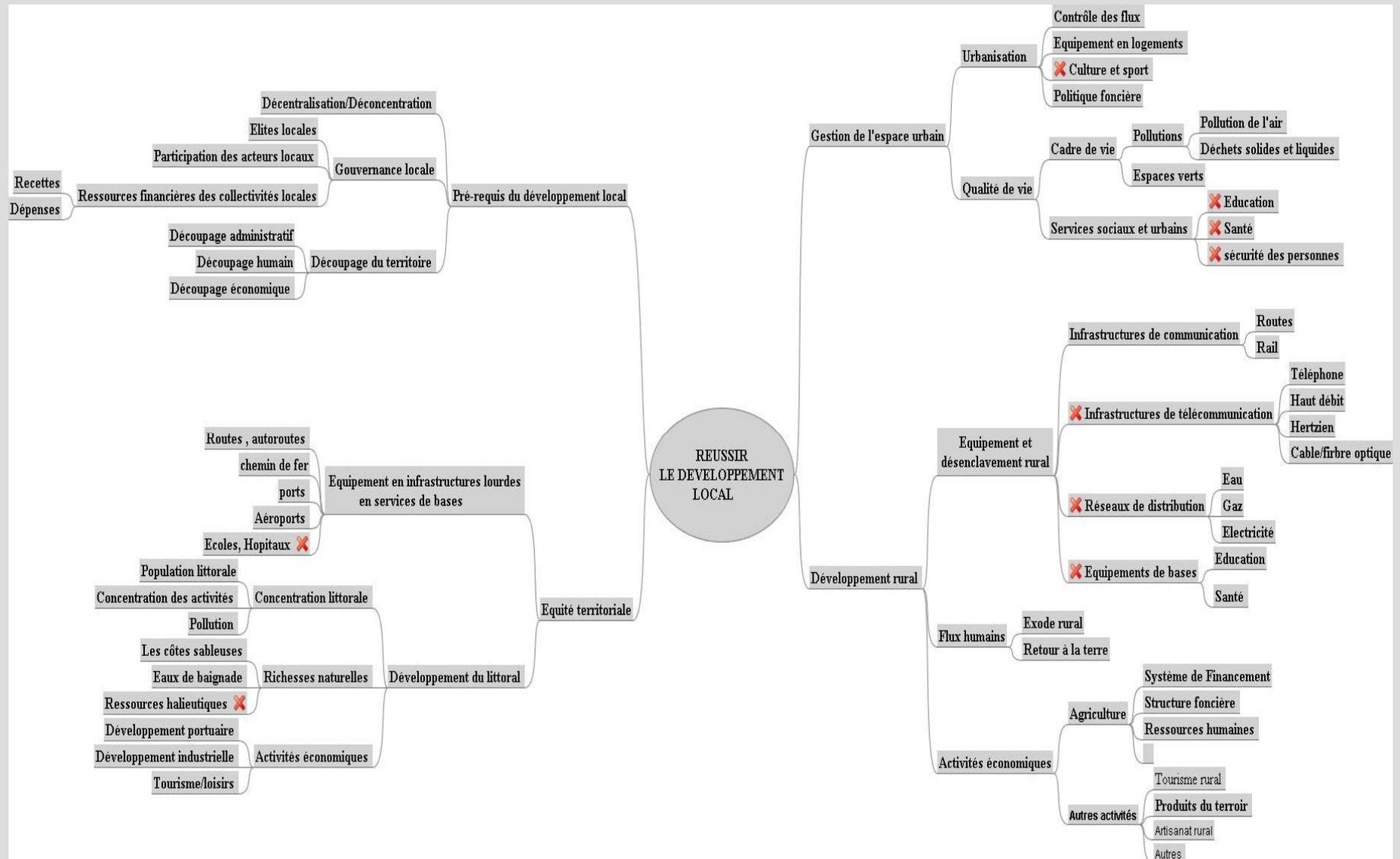
## 2.3. Méthode heuristique : une représentation simplifiée de la complexité

- Permet de penser la complexité tout en réfléchissant, de manière innovante (par l'image), comparativement aux méthodes traditionnelles.
- Permet de donner une vue d'ensemble du sujet traité sur une seule planche.
- Permet de synthétiser une information de plus en plus abondante, d'organiser et de structurer le savoir (ce qui facilite l'apprentissage).
- Favorise l'intelligence collective.

## 2.3. Méthode heuristique : une représentation simplifiée de la complexité (suite)

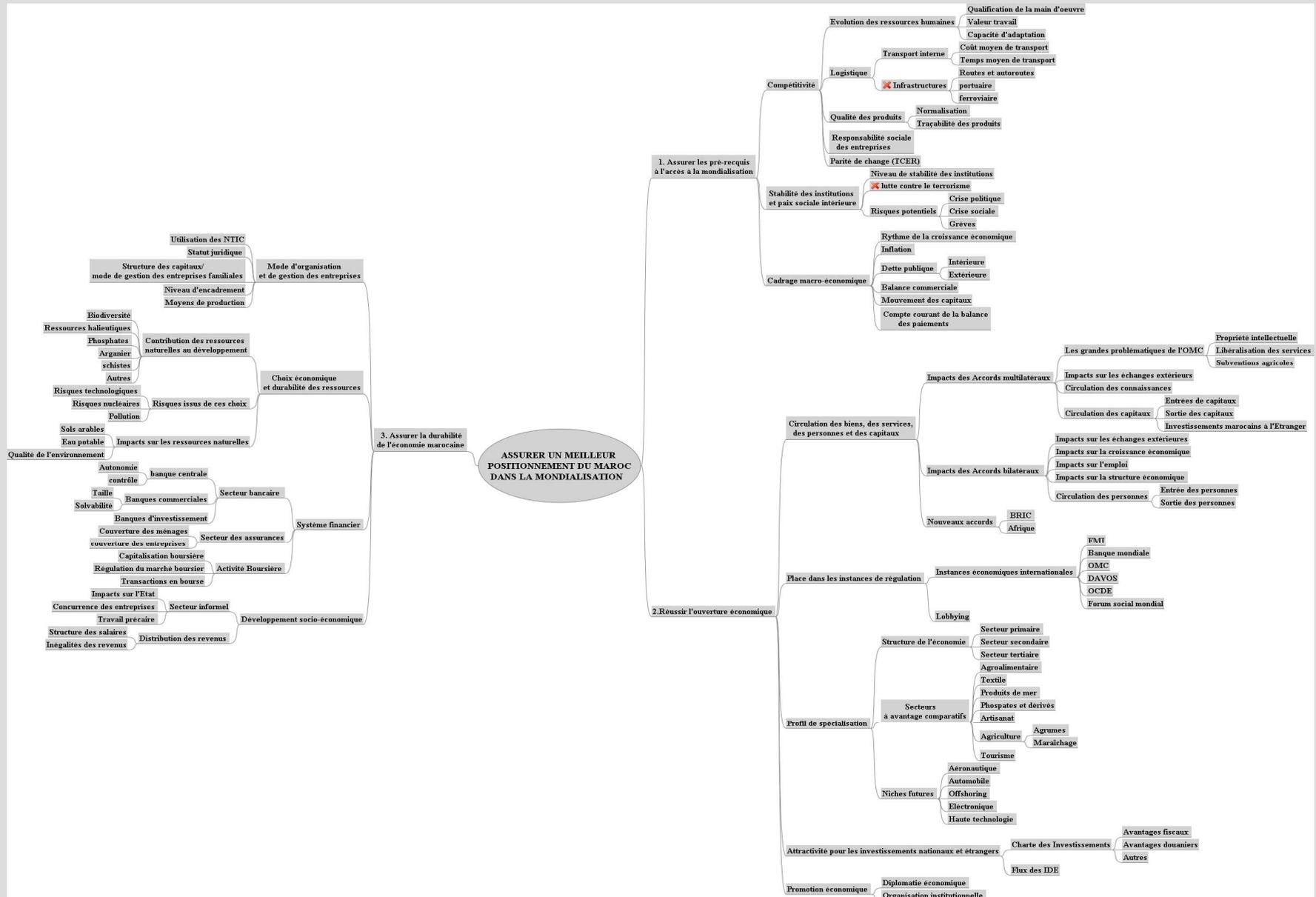
- Une technique de représentation graphique d'idées et des relations entre ces idées.
- Une représentation principalement arborescente, appelée mindmap, schéma heuristique.
- Un « brain-storming » organisé de l'espace.
- Existence de logiciels de mind-mapping : mind-manager ([www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)) ; the brain ([www.thebrain.com](http://www.thebrain.com)) ; navihedra ([www.navihedra.com](http://www.navihedra.com)).

# Application de la méthode heuristique au DVS « Développement local »

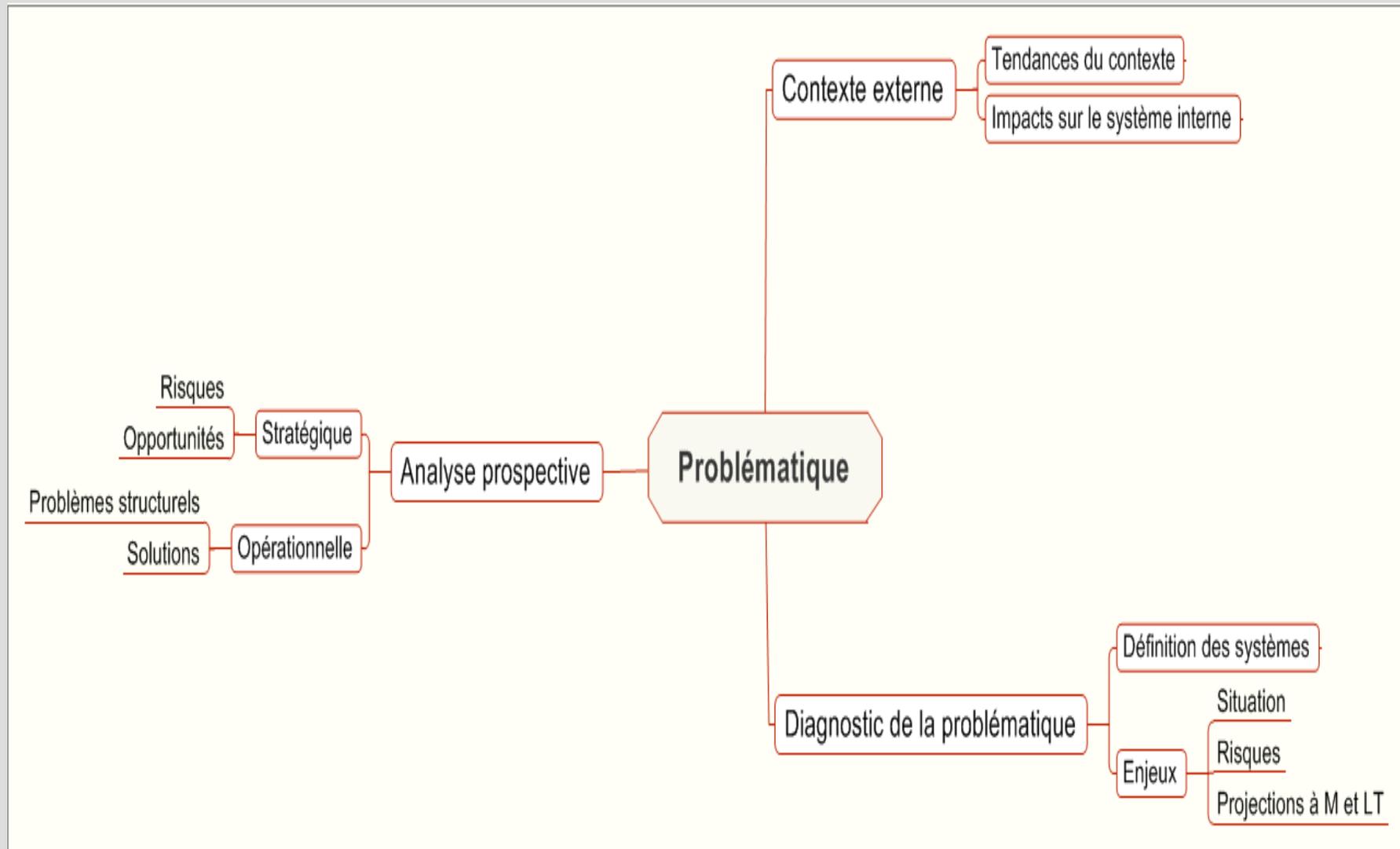


# Application de la méthode heuristique au DVS

## « Mondialisation »



## 2.4. Analyse des DVS par les méthodes de la prospective



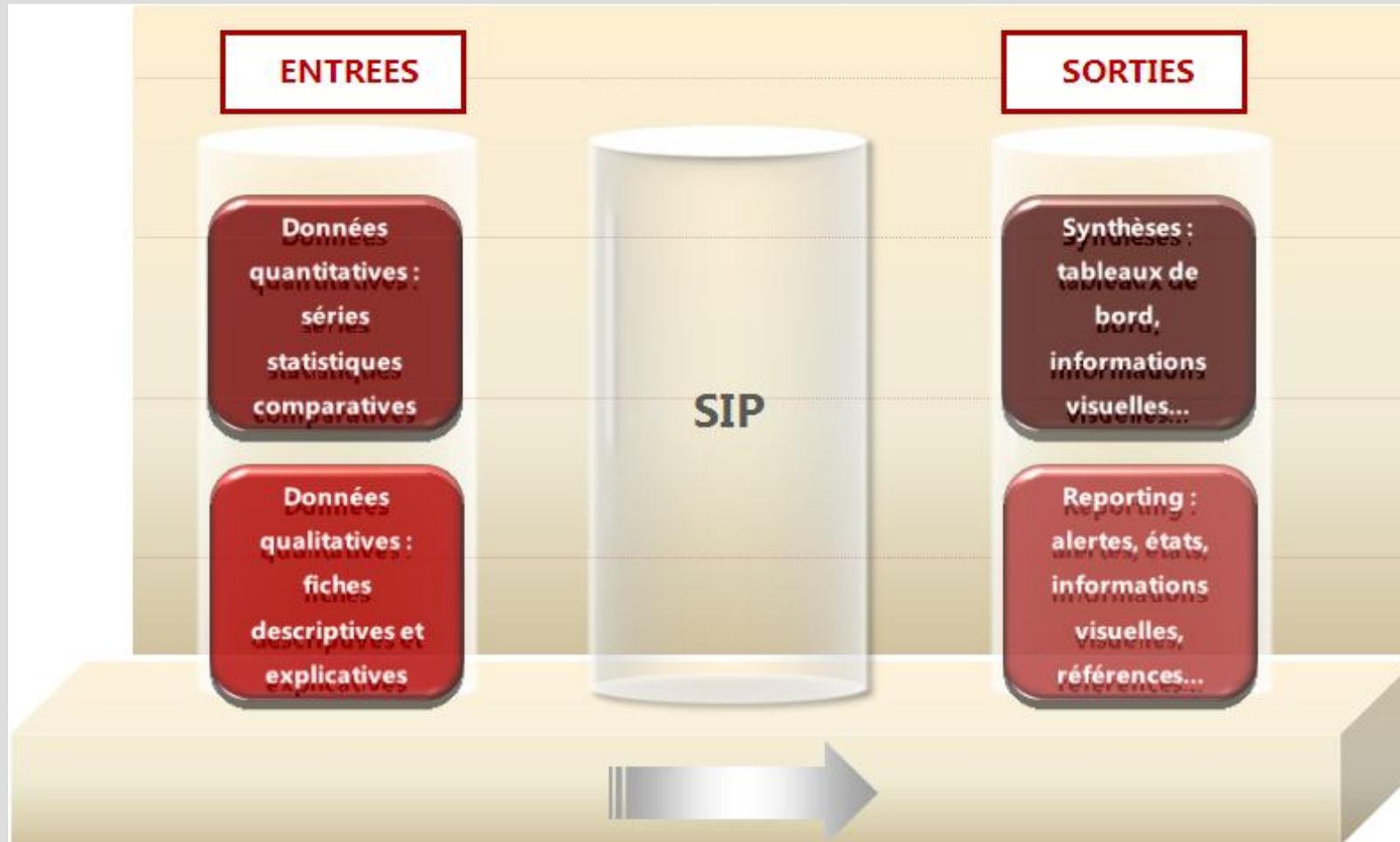
# Rappel des méthodes de la prospective

- La vocation essentielle de la prospective consiste en une meilleure connaissance des évolutions et en une intelligence des processus de changement en vue d'accroître les capacités d'adaptation des acteurs du développement. Le choix d'indicateurs appropriés, quantitatifs, mais aussi qualitatifs, facilite la détection des tendances, des signes de rupture ou de tout autre signal faible servant à construire une vision prospective ou à entreprendre une activité de veille stratégique.
- Il existe plusieurs types de prospective (globale, exploratoire, normative, territoriale, stratégique, opérationnelle...)
- La prospective stratégique consiste à évaluer les risques possibles et les opportunités qui se présentent à moyen et long terme. La prospective opérationnelle a pour objectif d'apporter des solutions possibles et durables aux problèmes structurels immédiats ou surgissant à court terme.

## 2.5. Système d'information prospective (SIP)

- L'intelligence économique nécessite l'élaboration d'un système d'information destiné à capitaliser les savoirs et savoir-faire et à assurer leur diffusion. Le but recherché n'est pas de créer un outil statistique comme il en existe dans nombre de pays, mais de produire une information dynamique qui fait souvent défaut dans les études prospectives. Il s'agit, en fait, de produire de l'intelligence prospective et de la mettre à la disposition des décideurs.
- Ce système constitue un support fondamental pour la réalisation des projets, des travaux de prospective et d'analyse stratégique menés par l'IRES : facilite la production d'intelligence collective, le partage d'une vision commune sur l'ensemble des DVS et l'élaboration de tableaux de bord.
- Noyau dur du système d'information et base de connaissances, le SIP est structuré autour des dix DVS de l'IRES et comprend :
  - des indicateurs qualitatifs et quantitatifs,
  - des analyses,
  - des informations visuelles (schémas heuristiques et cartes) et
  - des systèmes d'alerte.
- Des outils de cartographie seront prochainement intégrés au SIP afin de le doter de fonctionnalités d'analyse géographique et de permettre aux utilisateurs d'intégrer facilement des cartes dans les rapports et les tableaux de bord qu'ils seront amenés à produire.

# Architecture globale du SIP



# Logistique globale du système de veille

