

## Remerciements

Entreprendre une recherche doctorale n'est pas une œuvre solitaire et nécessite une collaboration entre plusieurs parties prenantes. Cette thèse n'aurait sans doute jamais vu le jour sans la participation de certaines personnes « tacites » et « explicites » que je souhaite remercier.

Je tiens tout d'abord à remercier tous les membres du jury notamment le Professeur Rabah Kechad de l'ESC (Koléa), qui m'a fait l'honneur de le présider.

Ma profonde gratitude à mes examinateurs, les professeurs Nacer Dadi Addoune & Mohamed Meddagh de l'EHEC (Koléa) ainsi que Malek Merhoune de l'ESC (Koléa) pour avoir accepté de rapporter, de prendre de leur temps pour une lecture attentive et d'évaluer mon manuscrit afin de le perfectionner et le faire évoluer.

Je tiens également à exprimer mes respects et ma reconnaissance au consultant externe, Mme Bahia Laarad.

Une dette particulière me lie au Professeur SAK Kaya, qui m'a soutenu de toute sa persévérance & de son expérience. Je ne peux faire moins que de le remercier.

En tant que directeurs de thèse, les professeurs Mohamed Bouhadida & Abdelhafid Bennour ont formé un duo idéal tout au long de cette thèse et ont su allier rigueur intellectuelle et scientifique, droiture et exigence tout en laissant « m'exprimer » pleinement tout au long de ces années de recherche. C'est un équilibre que je sais difficile à trouver, et rare.

Un grand Merci à Abdelaziz Sebboua qui était toujours disponible et à l'écoute, le directeur de l'ESC (Koléa) sans oublier tout le staff.

Je pense aussi à tous ceux (toutes celles) qui m'ont accompagné par leur accueil, leur générosité, leur patience, leur soutien, trouvent dans ces quelques lignes toute ma gratitude sans que je n'aie besoin de les citer un(e) à un(e).

## Liste des abréviations & acronymes

<b>ASP</b>	: Active Server Pages
<b>AWB</b>	: AttijariWafa Bank
<b>BD</b>	: Base de Données
<b>BI</b>	: Business Intelligence
<b>BMCE</b>	: Banque Marocaine du Commerce Extérieur
<b>BMCI</b>	: Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
<b>BP</b>	: Banque Populaire
<b>BTP</b>	: Bâtiment & Travaux Publics
<b>CAM</b>	: Crédit Agricole du Maroc
<b>CEMAC</b>	: Communauté Economique et Monétaire des Etats de L'Afrique Centrale.
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management
<b>DirCom</b>	: Direction de Communication
<b>DSI</b>	: Directeur Système d'Information
<b>ETL</b>	: Extract-Transform-Load
<b>IaaS</b>	: Infrastructure as a Service
<b>IE</b>	: Intelligence Economique
<b>KM</b>	: Knowledge Management
<b>MENA</b>	: Middle East and North Africa
<b>PaaS</b>	: Platform as a Service
<b>PESF</b>	: Programme d'Evaluation du Secteur Financier
<b>ROE</b>	: Return On Equity
<b>SaaS</b>	: Software as a Service
<b>SGMB</b>	: Société Générale Marocaine de Banques
<b>SSBI</b>	: Self-Service Business Intelligence
<b>TIC</b>	: Technologie d'Information et de Communication
<b>TPME</b>	: Très Petite et Moyenne Entreprise
<b>UMOA</b>	: Union Monétaire Ouest Africaine
<b>VIE</b>	: Veille et Intelligence Economique
<b>VS</b>	: Veille Stratégique

## Liste des tableaux & figures

### 1. Les tableaux.

<b>Tableau I.1.1.</b> Les différents types d'information dans le contexte de l'IE.....	12
<b>Tableau I.1.2.</b> Les sources d'information.....	13
<b>Tableau I.1.3.</b> Les critères d'évaluation de la qualité de l'information.....	14
<b>Tableau I.1.4.</b> Place de l'Intelligence Economique dans l'entreprise.....	24
<b>Tableau I.1.5.</b> La nature des risques globaux.....	26
<b>Tableau I.1.6.</b> Les pratiques en matière d'Intelligence Economique : étude comparative.....	27
<b>Tableau I.1.7.</b> Veille stratégique versus Intelligence Economique.....	32
<b>Tableau I.1.8.</b> Les métiers de l'Intelligence Economique.....	35
<b>Tableau I.1.9.</b> Les principaux acteurs d'un projet décisionnel.....	37
<b>Tableau I.2.1.</b> Les modes de la veille stratégique.....	41
<b>Tableau I.2.2.</b> L'approche systématique de la veille technologique dite L'approche 5W-1H.....	44
<b>Tableau I.2.3.</b> Les informations relatives au procédé.....	45
<b>Tableau I.2.4.</b> Les principaux items d'une Veille Concurrentielle.....	46
<b>Tableau I.2.5.</b> La veille fournisseur.....	49
<b>Tableau I.2.6.</b> Tableau synoptique des différents types de veille.....	50
<b>Tableau I.3.1.</b> Un petit Benchmarking des outils d'Intelligence Economique.....	74
<b>Tableau I.4.1.</b> Les sources fonctionnelles de dérapage de l'information.....	85
<b>Tableau I.4.2.</b> Les modèles opérationnels. ....	95
<b>Tableau I.4.3.</b> Les normes ISO.....	96
<b>Tableau I.5.1.</b> Les méthodes de capitalisation dédiées à la mémoire de projet.....	109
<b>Tableau I.5.2.</b> Comparaison de méthodes de gestion des connaissances.....	110
<b>Tableau II.1.1.</b> Les informations sur les participants.....	131
<b>Tableau II.1.2.</b> Les étapes du test d'évaluation de l'Intelligence Economique en Entreprise.....	132
<b>Tableau II.1.3.</b> Tableau descriptif des banques participantes.....	136
<b>Tableau II.2.1.</b> Quelques indicateurs clef des pays du Maghreb.....	142
<b>Tableau II.2.2.</b> Extrait du Classement IDI, Région Etats Arabes, 2015.....	143

<b>Tableau II.2.3.</b> Comparaison des Think Tanks de 3 pays du Maghreb.....	145
<b>Tableau II.3.1.</b> Illustration d'une Gouvernance concertée de l'IE.....	177
<b>Tableau II.4.1.</b> La sécurité du patrimoine informationnel.....	197
<b>Tableau II.4.2.</b> Le niveau de maturité du Big Data Bancaire.....	201
<b>Tableau II.4.3.</b> Les problèmes technologiques et non-technologiques.....	203
<b>Tableau II.4.4.</b> Recommandations Amont.....	206
<b>Tableau II.4.5.</b> Recommandations concomitantes.....	207
<b>Tableau II.4.6.</b> Recommandations Aval.....	208

## 2. Les figures

<b>Figure I.1.1.</b> Les 5 pôles de l'Intelligence Economique.....	16
<b>Figure I.1.2.</b> Intelligence Economique et Concepts Connexes.....	20
<b>Figure I.1.3.</b> Le modèle de maturité de l'Intelligence Economique.....	22
<b>Figure I.1.4.</b> Quelques prestations de l'Intelligence Economique.....	25
<b>Figure I.1.5.</b> Rôle et positionnement de la Veille Stratégique dans le système IE.....	31
<b>Figure I.2.1.</b> Les étapes de la veille active.....	40
<b>Figure I.2.2.</b> Les 5 paramètres qui commandent la concurrence au sein d'un secteur. Les 4 types de veille associés.....	42
<b>Figure I.2.3.</b> Les principaux axes de surveillance de la veille Marketing.....	47
<b>Figure I.2.4.</b> Les sources d'information.....	52
<b>Figure I.2.5.</b> Les composants du livrable IE.....	54
<b>Figure I.3.1.</b> l'architecture typique d'un système d'Intelligence Economique.....	64
<b>Figure I.3.2.</b> Un aperçu du Processus ETL.....	65
<b>Figure I.3.3.</b> Le succès d'un Data Warehouse.....	66
<b>Figure I.3.4.</b> Le processus de recherche sur le web.....	68
<b>Figure I.3.5.</b> La collecte, la codification & la restitution de l'information.....	69
<b>Figure I.3.6.</b> L'approche multicanale dans la diffusion des résultats de la veille.....	71
<b>Figure I.3.7.</b> Les solutions du projet IE.....	72
<b>Figure I.3.8.</b> Le contrôle du budget.....	81
<b>Figure I.4.1.</b> Les déterminantes de la valeur de l'information.....	87
<b>Figure I.4.2.</b> La protection duale de l'information.....	88
<b>Figure I.4.3.</b> Les 3 étapes de la politique de sécurité & de sureté.....	89

<b>Figure I.4.4.</b> L'entrée du processus en matière de protection de l'information.....	89
<b>Figure I.4.5.</b> Les règles de la déontologie.....	91
<b>Figure I.4.6.</b> Processus de Management du Risque.....	97
<b>Figure I.5.1.</b> Les modèles de transformation des connaissances.....	103
<b>Figure I.5.2.</b> Impact de la capitalisation sur la performance collective.....	105
<b>Figure I.5.3.</b> Deux techniques d'explication de connaissances : capitalisation et extraction directe .....	107
<b>Figure II.1.1.</b> L'approche Delhi adoptée. ....	128
<b>Figure II.1.2.</b> Les banques participantes.....	135
<b>Figure II.1.3.</b> La structure fonctionnelle de l'échantillon.....	138
<b>Figure II.1.4.</b> Nombre d'enquêtes menées par ville.....	138
<b>Figure II.2.1.</b> Les dispositifs de l'IE au Maroc.....	148
<b>Figure II.4.1.</b> Evolution du réseau bancaire (2012-2014) .....	181
<b>Figure II.4.2.</b> L'activité bancaire sur cinq grandes villes.....	182
<b>Figure II.4.3.</b> L'IE dans la perception des banquiers marocains.....	184
<b>Figure II.4.4.</b> Les thématiques de la veille stratégique.....	185
<b>Figure II.4.5.</b> La cellule IE dans l'organigramme.....	186
<b>Figure II.4.6.</b> Les acteurs bancaires impliqués dans le projet IE.....	187
<b>Figure II.4.7.</b> Les Métiers de l'Intelligence Economique.....	188
<b>Figure II.4.8.</b> Le budget IE.....	188
<b>Figure II.4.9.</b> La structure d'un plan de veille .....	189
<b>Figure II.4.10.</b> L'organisation de la veille. ....	190
<b>Figure II.4.11.</b> L'adhésion aux réseaux.....	191
<b>Figure II.4.12.</b> L'exigence & la livraison informationnelle.....	192
<b>Figure. II.4.13.</b> Le processus informationnel.....	193
<b>Figure II.4.14.</b> Les canaux de diffusion de l'information au sein de la banque.....	194
<b>Figure II.4.15.</b> La mise au point d'un projet KM.....	198
<b>Figure II.4.16.</b> La capacité anticipatrice de la banque.....	199
<b>Figure II.4.17.</b> L'investissement en matière de technologie et de services.....	200
<b>Figure II.4.18.</b> Fournisseur /Consommateur d'information.....	202

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	i
<b>Liste des abréviations</b> .....	ii
<b>Liste des tableaux et figures</b> .....	iii-v
<b>Introduction Générale</b> .....	1
1. Formulation du problème.....	3
1.1. Les Questions de Recherche.....	3
1.2. Les Hypothèses de Recherche.....	4
1.3. Le but de l'étude.....	5
2. La Méthodologie de la Recherche.....	5
2.1. La Recherche Documentaire.....	5
2.2. La Méthode Delphi.....	6
2.3. Le Test d'Intelligence Economique en Entreprise.....	6
3. La structure de la Thèse.....	7
<b>Partie I : Le Cadre Conceptuel du déploiement du Système de Veille et d'Intelligence Economique : Fondements et Contexte</b> .....	8
<b>Introduction</b> .....	8
<b>Chapitre I.1. L'analyse du système de veille et d'Intelligence Economique :</b>	
<b>Concepts fondamentaux et évolution</b> .....	10
<b>Introduction</b> .....	10
<b>I.1.1. L'information au service de l'IE</b> .....	11
I.1.1.1. Les différents types d'information.....	11
I.1.1.2. Les différents types de sources d'information.....	13
I.1.1.3. La qualité de l'information.....	13
I.1.1.4. Les besoins informationnels.....	15
<b>I.1.2. L'Intelligence Economique</b> .....	15
I.1.2.1. Les 5 pôles de l'intelligence économique.....	16
I.1.2.2. Les différentes définitions de l'Intelligence Economique.....	17
I.1.2.3. La position de l'IE dans l'entreprise.....	21
I.1.2.3.1. Le Centre de Compétences en Intelligence Economique.....	22
I.1.2.3.2. La Gouvernance de l'Intelligence Economique.....	23
I.1.2.4. Le Spectre des prestations en Intelligence Economique.....	25

I.1.2.5. Étude comparative des pratiques de l'Intelligence Economique.....	26
<b>I.1.3. La veille stratégique.....</b>	<b>28</b>
I.1.3.1. Les trois axes de la Veille Stratégique .....	28
I.1.3.2. Les définitions de la veille stratégique.....	29
I.1.3.3. Différences & complémentarité entre Veille stratégique & Intelligence Economique.....	30
<b>I.1.4. Les métiers de l'Intelligence Economique.....</b>	<b>33</b>
I.1.4.1. Le veilleur.....	33
I.1.4.2. L'analyste.....	33
I.1.4.3. Le Knowledge Manager.....	33
I.1.4.4. Le responsable Intelligence Economique.....	34
I.1.4.5. Le lobbyiste.....	34
I.1.4.6. L'auditeur.....	34
<b>I.1.5. Les différents acteurs d'un projet décisionnel .....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>

## **Chapitre I.2. Typologie et conception d'un Système d'Intelligence Economique et**

<b>Veille Stratégique.....</b>	<b>39</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>39</b>
<b>I.2.1. Typologie et Modes de Veille.....</b>	<b>40</b>
I.2.1.1. Veille active-Veille passive. ....	40
I.2.1.2. Veille irrégulière-Veille périodique-Veille continue.....	41
1.2.1.3. Les modes de Veille.....	41
<b>I.2.2. Les thématiques de Veille.....</b>	<b>42</b>
I.2.2.1. La Veille Technologique.....	43
I.2.2.1.1. La recherche fondamentale & appliquée.....	44
I.2.2.1.2. Les procédés de réalisation.....	44
I.2.2.1.3. Les matériaux.....	45
I.2.1.1.4. Les technologies.....	45
I.2.1.1.5. Les produits.....	46
I.2.2.2. La veille concurrentielle.....	46

I.2.2.3. La veille marketing.....	47
I.2.2.3.1. Les clients.....	47
a) Les besoins du client.....	47
b) La relation Client-Fournisseur.....	47
c) La solvabilité du client.....	48
I.2.2.3.2. Les fournisseurs.....	48
a) Les produits nouveaux.....	48
b) Les rapports du fournisseur à l'entreprise.....	48
I.2.2.3.3. La Veille du marché de travail.....	49
I.2.2.4. Tableau de synthèse.....	50
<b>I.2.3. La mise en place d'un projet Intelligence Economique.....</b>	<b>50</b>
I.2.3.1. Intégrer et Orienter une démarche d'Intelligence Economique.....	51
I.2.3.2. Surveiller son environnement pertinent.....	51
I.2.3.3. Traiter et analyser l'information.....	53
I.2.3.4. Manager l'information et la connaissance.....	53
I.2.3.5. Protéger le patrimoine immatériel.....	53
I.2.3.6. Influencer son environnement.....	53
<b>I.2.4. Les Facteurs Critiques de Succès du projet Intelligence Economique.....</b>	<b>55</b>
I.2.4.1. La dimension organisationnelle.....	56
I.2.4.1.1. Le Soutien au Management.....	56
I.2.4.1.2. Une vision claire et un cas d'affaires bien établi.....	56
I.2.4.2. La dimension processus.....	56
I.2.4.2.1. Le leadership d'affaires et composition équilibrée de l'équipe.....	56
I.2.4.2.2. « Business oriented » et approche de développement itératif.....	56
I.2.4.2.3. Management de changement axé sur l'utilisateur.....	57
I.2.4.3. La dimension technologique.....	57
I.2.4.3.1. Un cadre technique évolutif et flexible.....	57
I.2.4.3.2. La qualité & l'intégrité des données.....	57
<b>1.2.5. Evaluer l'efficacité de l'Intelligence Economique.....</b>	<b>58</b>
I.2.5.1. La structure de couts d'un projet IE.....	59
1.2.5.2. Le retour sur investissement d'une solution IE.....	60

Conclusion.....	62
-----------------	----

## **Chapitre I.3. L'instrumentalisation dédiée à l'Intelligence Economique et**

<b>Veille Stratégique.....</b>	<b>63</b>
--------------------------------	-----------

<b>Introduction.....</b>	<b>63</b>
--------------------------	-----------

<b>I.3.1. L'architecture typique des systèmes d'Intelligence Economique.....</b>	<b>64</b>
--	-----------

I.3.1.1. Les Sources de données.....	64
--------------------------------------	----

I.3.1.2. Mouvement de données, moteurs de diffusion.....	65
--	----

I.3.1.3. Les Serveurs d'entrepôt de donnée.....	66
---	----

I.3.1.4. Les Serveurs en milieu de processus.....	67
---	----

I.3.1.5. Les applications Frontales.....	67
--	----

<b>I.3.2. La classification des outils VIE.....</b>	<b>68</b>
---	-----------

I.3.2.1. Le processus de recherche sur le WEB.....	68
--	----

I.3.2.2. Les outils de recueil de l'information.....	69
--	----

I.3.2.2.1. Les agents de recherche.....	69
---	----

I.3.2.2.2. Les agents de surveillance.....	69
--	----

I.3.2.2.3. Les aspirateurs de sites.....	69
--	----

I.3.2.2.4. Les annuaires.....	69
-------------------------------	----

I.3.2.2.5. Les méta-moteurs.....	69
----------------------------------	----

I.3.2.2.6. Les agents intelligents.....	70
---	----

I.3.2.3. Les outils de mise en forme de l'information.....	70
--	----

I.3.2.3.1. Les outils de classification.....	70
--	----

I.3.2.3.2. Les outils de résumé automatique.....	70
--	----

I.3.2.3.3. Les outils d'extraction de connaissances.....	70
--	----

I.3.2.3.4. Les suites logicielles de text mining.....	70
---	----

I.3.2.3.5. Les outils de cartographie.....	70
--	----

I.3.2.4. Les progiciels de veille.....	71
--	----

I.3.2.4.1. Les progiciels généralistes.....	71
---	----

I.3.2.4.2. Les progiciels spécialisés.....	71
--	----

<b>I.3.3. Le choix d'une solution IE.....</b>	<b>72</b>
---	-----------

I.3.3.1. Les logiciels à installer.....	72
---	----

I.3.3.2. Les services en ligne.....	73
I.3.3.3. La plateforme d'entreprise.....	73
I.3.3.4. Exemples d'outils d'IE.....	74
I.3.3.5. L'évaluation multicritère de logiciels d'IE.....	78
<b>I.3.4. L'entreprise de la troisième plate-forme.....</b>	<b>79</b>
I.3.4.1. Le Big Data.....	80
I.3.4.2. Le Cloud.....	80
I.3.4.3. Le rôle du DSI.....	81
<b>Conclusion.....</b>	<b>82</b>
<b>Chapitre I.4. Le cadre contextualisé de la sécurité du patrimoine</b>	
<b>Informationnel.....</b>	<b>83</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>83</b>
<b>I.4.1. Les risques &amp; les bénéfices liés à l'information.....</b>	<b>84</b>
I.4.1.1. Quelques faits saillants.....	84
I.4.1.2. Les composantes du risque informationnel.....	85
I.4.1.3. Les sources de divulgation de l'information.....	85
I.4.1.4. Les bénéfices liés à l'information.....	86
<b>I.4.2. Les principaux moyens de protection de l'information sensible.....</b>	<b>88</b>
I.4.2.1. Les étapes de la politique de sécurité & de sûreté.....	88
I.4.2.2. Les moyens techniques & informatiques.....	90
I.4.2.3. Les règles de la déontologie.....	91
I.4.2.4. Les principaux moyens juridiques.....	92
I.4.2.4.1. Les différentes définitions du secret des affaires.....	92
I.4.2.4.2. Pourquoi faut-il légiférer ?.....	93
<b>I.4.3. Les normes de sécurité applicables à l'IE.....</b>	<b>94</b>
I.4.3.1. Les modèles opérationnels.....	95
I.4.3.2. Les normes ISO.....	96
I.4.3.2.1. L'ISO 31000 : 2009, le management des risques.....	96
I.4.3.2.2. La norme ISO/CEI 27000 2011.....	98
I.4.3.2.3. ISO / IEC 17799 : 2005.....	98
I.4.3.3. L'évaluation des fournisseurs Cloud.....	99

<b>Conclusion</b> .....	100
<b>Chapitre I.5. Impacts et rôle du Knowledge Management dans la réussite d'un projet décisionnel</b> .....	101
<b>Introduction</b> .....	101
<b>I.5.1. Les enjeux de la capitalisation des connaissances</b> .....	103
I.5.1.1. Création des connaissances au sein de l'entreprise.....	103
I.5.1.1.1. La Socialisation.....	104
I.5.1.1.2. La Combinaison.....	104
I.5.1.1.3. L'Externalisation.....	104
I.5.1.1.4. L'Internalisation.....	104
I.5.1.2. Les différents apports de la capitalisation des savoirs.....	104
<b>I.5.2. Les Approches de formalisation des connaissances</b> .....	106
I.5.2.1. Les Approches de capitalisation de mémoire de projet.....	107
I.5.2.2 Les méthodes de capitalisation des connaissances classiques.....	109
<b>I.5.3. Du KM à la Mémoire de projet</b> .....	111
I.5.3.1. Pourquoi une mémoire de projet ?.....	111
I.5.3.1.1. Etat d'avancement des projets.....	112
I.5.3.1.2. Evolution des connaissances centralisées.....	112
I.5.3.1.3. Risque de construction d'une mémoire de projet.....	113
I.5.3.1.4. Amélioration de l'organisation dans une firme.....	113
I.5.3.2. La mémoire de projet : un outil de management des projets.....	113
I.5.3.3. Modèle de mémoire de projet.....	116
I.5.3.3.1. Mémoire de caractéristiques de projet.....	116
I.5.5.3.2. Mémoire de Design Rationale (logique de conception) .....	117
<b>Conclusion</b> .....	119
<b>Conclusion de la partie I</b> .....	121
<b>Partie II : Le cadre opérationnel et logique du déploiement de L'Intelligence Economique et Veille Stratégique</b> .....	123

<b>Introduction</b> .....	123
<b>Chapitre II.1. Le Design d'étude de la caractérisation du Système de Veille et D'Intelligence Economique</b> .....	124
<b>Introduction</b> .....	124
<b>II.1.1. Le contexte général de l'étude</b> .....	125
<b>II.1.2. Les objectifs de l'étude</b> .....	125
<b>II.1.3. Les trois axes de l'étude</b> .....	126
II.1.3.1. L'étude documentaire.....	126
II.1.3.2. Les entretiens d'experts.....	127
II.1.3.2.1. La stratégie de la recherche.....	127
II.1.3.2.2. La méthode de collecte des données.....	127
II.1.3.2.3. La sélection des participants.....	130
II.1.3.2.4. La méthode de l'entretien.....	131
II.1.3.2.5. L'encodage et l'analyse des données.....	132
II.1.3.3. LE Test d'Intelligence Economique d'Entreprise.....	132
II.1.3.3.1. L'objet de l'étude.....	133
II.1.3.3.2. Qui a participé à l'enquête ?.....	134
II.1.3.3.3. Pourquoi le choix des banques ?.....	137
II.1.3.3.4. La structure de l'échantillon.....	138
II.1.3.3.5. Nombre d'enquêtes menées par ville.....	138
II.1.3.3.6. Le pré-test.....	139
II.1.3.3.7. Le rapport d'étude.....	139
<b>Conclusion</b> .....	140
<b>Chapitre II.2. Vers un Benchmark de l'Intelligence Economique des 3 pays du Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie</b> .....	141
<b>Introduction</b> .....	141
<b>II.2.1. Présentation chiffrée des trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie)</b> .....	142
II.2.1.1. Quelques indicateurs clef.....	142
II.2.1.2. Le développement des Technologies de l'Information et de Communication.....	143
II.2.1.3. L'Etat des lieux des Think Tanks.....	144

<b>II.2.2. L'Intelligence Economique au Maroc</b> .....	146
II.2.2.1. L'état des lieux.....	146
II.2.2.2. L'analyse Chronologique.....	147
II.2.2.3. Constats Saillants.....	153
II.2.2.4. Recommandations.....	155
<b>II.2.3. L'Intelligence Economique en Tunisie</b> .....	156
II.2.3.1. L'état des lieux.....	156
II.2.3.2. Analyse Chronologique.....	157
<b>II.2.4. L'Intelligence Economique en Algérie</b> .....	158
<b>II.2.5. Les Similitudes &amp; Divergences des approches Maghrébines de l'IE</b> .....	159
<b>Conclusion</b> .....	161

## **Chapitre II.3. Analyse du Modèle opérationnel par les Données qualitatives**

<b>auprès des experts</b> .....	162
<b>Introduction</b> .....	162
<b>II.3.1. La Qualité de la recherche</b> .....	163
II.3.1.1. La Validité interne & externe.....	163
II.3.1.2. La crédibilité.....	163
II.3.1.3. Le code de déontologie.....	164
II.3.1.4. Présentation du rapport.....	164
<b>II.3.2. Constatations et résultats empiriques</b> .....	165
II.3.2.1. La situation actuelle en matière de pratique de l'IE.....	165
II.3.2.2. La culture de l'entreprise marocaine & ses conséquences sur les projets IE.....	167
II.3.2.2.1. La prédominance d'une gestion centralisée renforcée par Un style bureaucratique.....	168
II.3.2.2.2. Absence d'une culture de l'intelligence économique.....	168
II.3.2.2.3. La recherche rapide des résultats.....	168
II.3.2.2.4. Le culte de l'ingénieur.....	169
II.3.2.3. L'implication du personnel dans le projet décisionnel.....	169
II.3.2.3.1. Permettre au personnel de l'entreprise de détecter les changements significatifs.....	169

II.3.2.3.2. Intégrer les commentaires du personnel dans les exigences Informationnelles.....	169
<b>II.3.3. La vision futuriste de l'IE au Maroc.....</b>	<b>170</b>
II.3.3.1. La formation via le Management des connaissances.....	171
II.3.3.2. Le développement d'un observatoire d'intelligence économique.....	171
II.3.3.2.1. L'approche itérative de développement d'un projet.....	172
II.3.3.2.2. La constitution d'une équipe qualifiée.....	172
II.3.3.2.3. L'affectation des rôles explicites au personnel de l'entreprise.....	173
II.3.3.3. Les aspects IE à renforcer.....	175
II.3.3.3.1. LesDataWarehouses.....	175
II.3.3.3.2. Le Cloud et la Gouvernance de l'IE.....	176
II.3.3.4. Les Clusters Entreprises.....	177
<b>Conclusion.....</b>	<b>179</b>
<b>Chapitre II.4. L'implémentation de la mise en œuvre de l'Intelligence Economique au sein du système bancaire marocain.....</b>	<b>180</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>180</b>
<b>II.4.1. Un bref descriptif de l'industrie bancaire marocaine.....</b>	<b>181</b>
II.4.1.1. L'industrie bancaire marocaine en chiffres.....	181
II.4.1.2. La présence des banques marocaines à l'international.....	183
<b>II.4.2. Intelligence Economique Versus Veille Stratégique .....</b>	<b>184</b>
II.4.2.1. La perception des banquiers.....	184
II.4.2.2. Les thématiques de la veille.....	185
II.4.2.3. Les infrastructures informationnelles.....	186
II.4.2.4. Les acteurs internes impliqués dans le projet IE.....	187
II.4.2.5. Le budget IE.....	188
<b>II.4.3. La formalisation de la démarche VIE au sein de la Banque.....</b>	<b>189</b>
II.4.3.1. Le plan de veille est peu voire pas formalisé.....	189
II.4.3.2. L'adhésion aux réseaux.....	190
II.4.3.3. Gap entre exigence et livraison informationnelle.....	191
II.4.3.4. Une discrimination en matière d'accès aux données utiles.....	192
II.4.3.5. Un recours de plus en plus accru aux outils gratuits de veille.....	193
II.4.3.6. La validation de l'information.....	196

<b>II.4.4. La banque marocaine : Une institution de la 3<sup>ème</sup> plate-forme ?</b> .....	197
II.4.4.1. La sécurisation de l'information sensible.....	197
II.4.4.2. Le travail collaboratif.....	198
II.4.4.3. La capacité d'anticipation de la banque.....	199
II.4.4.4. L'investissement en matière de technologie et de service.....	200
II.4.4.5. Le niveau de maturité du Big Data bancaire.....	200
<b>II.4.5. La pratique de la VS fait objet d'insatisfaction à maints égards</b> .....	202
<b>II.4.6. Recommandations pour le succès d'un projet IE dans une institution financière</b> .....	205
II.4.6.1. Implantation du projet amont.....	205
II.4.6.2. Implantation du projet en exécution.....	207
II.4.6.3. Implantation du projet aval.....	208
<b>Conclusion</b> .....	209
<b>Conclusion de la partie II</b> .....	210
<b>Conclusion Générale et perspectives</b> .....	211
1. Vérification des hypothèses de recherche.....	212
2. Bilan des apports académiques et pratiques.....	215
3. Les limites.....	217
4. Avenues de recherches futures.....	218
<b>Références bibliographiques</b> .....	219
<b>Références Webographiques</b> .....	227
<b>Les annexes</b> .....	231